الفعالية الادارية في المؤسسة

مدخــل سـوسيـولوجـي

أ.د/ بلقاسم سلاطنية وآخرون



دار الفجـر للنشـر و التوزيـع



الفعالية الادارية فى المؤسسة

مدخل سوسيولوجى


محمد خطاب

الفعالية الادارية فى المؤسسة

مدخل سوسيولوجى

تأليف

أ. د. بلقاسم سلاطنية — أ. أسماء بن تركى

أ. نجاة قريشى — أ. سهام بن رحمون

جامعة محمد خيضر – بسكرة - الجزائر

دار الفجر للنشر والتوزيع

2013

الفعالية الادارية فى المؤسسة

مدخل سوسيولوجى

تأليف

أ. د. بلقاسم سلاطنية | أ. أسماء بن تركى

أ. نجاة قريشى | أ. سهام بن رحمون

حقوق النشر	رقم الإيداع
الطبعة الأولى 2013	21936
جميع الحقوق محفوظة للناشر	*الترقيم الدولي I.S.B.N.*
	978-977-358-291-3

دار الفجر للنشر والتوزيع
4 شارع هاشم الأشقر – النزهة الجديدة
القاهرة – مصر
تليفون : 26242520 – 26246252 (00202)
فاكس : 26246265 (00202)
E-mail : daralfajr@yahoo.com

الفهرس

الموضوع	الصفحة
مقدمة	7
الفصل الأول: الفعالية الإدارية	9
تمهيد	10
1. المفاهيم الأساسية	11
2. الخصائص ومستويات العمليات الإدارية	28
3. تطور الفكر الإداري ونظرياته .	34
4. معايير قياس الفعالية الإدارية وأساليب تقييمها	37
5. الإدارة المدرسية (نموذجا)	46
خلاصة	69
الفصل الثاني:العلاقات الإنسانية	71
تمهيد	72
1. المفاهيم الأساسية	73
2. التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية ومبادئها وأهدافها	79
3. اهتمامات العلاقات الإنسانية في المؤسسة والعوامل التي تساهم في	89
4. الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية	100
خلاصة	102
الفصل الثالث: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية	103
تمهيد	104

الموضوع	الصفحة
1. مشكلة الدراسـة	105
2. الإجراءات المنهجية للدراسة	109
3. النتائج العامة للدراسة	131
خلاصة	137
الفصل الرابع: العلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية(دراسة	139
تمهيد	140
1. تحديد المشـكلة	141
2. الإطـار المنهجي للدراسة الميدانية	161
3. عرض وتحليل البيـانات	172
4. النتائج العامة للدراسة	225
النتائج العامة للدراسات الميدانبة الثلاثة في الكتاب الأول والثاني	239
خاتمة	241
المراجع المعتمدة	243
الملاحق	253

مقدمة

طرحنا في الكتاب الأول لهذا المؤلف الفعالية التنظيمية في المؤسسة-مدخلا سوسيولوجيا- وعالجنا في فصله الأخير دراسة ميدانية في مؤسسة إنتاجية، تناولت متغيرات هذه الكتاب، وقد أشرنا في مقدمة الكتاب الأول أن له كتابا ثانيا، يكمله وينطلق من معطياته، عنون هذا الكتاب الثاني بالفعالية الإدارية في المؤسسة -مدخل سوسيولوجي- يتضمن أربعة فصول، تناولنا في الفصل الأول الفعالية الإدارية بالتفصيل وبمنظور سوسيولوجي من خلال خصائص الإدارة والمستويات الإدارية وأهم عمليات الإدارة وكذا تطور الفكر الإداري ونظرياته، ومعايير قياس الفعالية الإدارية وأساليب تقييم فعالية الإدارة، ثم قدمنا عرضا مفصلا حول الإدارة المدرسية كنموذج للإدارة وكمدخل لدراستين ميدانيتين تم تناولهما في الفصلين الأخيرين من هذا الكتاب؛ أما الفصل الثاني من الكتاب الثاني درسنا فيه العلاقات الإنسانية كأهم عنصر أو خاصية تقوم عليها أي إدارة سواء كانت إدارة لمؤسسة خدماتية أم إنتاجية وذلك من خلال عرض للتطور التاريخي لظهور العلاقات الإنسانية، ثم مبادئ العلاقات الإنسانية وأهدافها، واهتمامات العلاقات الإنسانية في المؤسسة، ثم العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية وفي الأخير قدمنا عرضا لأهم الإنتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية.

وعرضنا في الفصلين الأخيرين من هذا الكتاب لدراستين ميدانيتين ترتبط ارتباطا عضويا بفصول الكتاب الأول، حيث عالجنا في الفصل الثالث دراسة ميدانية بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية، وفي الفصل الأخير دراسة ميدانية ثانية بعنوان العلاقات الإنسانية وارتباطها بفعالية الإدارة المدرسية، واختتمنا الكتاب الثاني بحوصلة ونتيجة من منطلق الدراسات الثلاث التي تم عرضها في الكتابين الأول والثاني.

الفصل الأول

الفعالية الإدارية

(الإدارة المدرسية-نموذجا)

تمهيد :

يقوم كل تنظيم على أساس تحقيق أهداف واضحة محددة مخطط لها مسبقا، كما أن لكل إدارة من الإدارات على اختلاف طبيعة التنظيم أو المؤسسة التي تسهر على تسييرها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها بكل فعالية، ففي هذا الفصل نتناول بالدراسة فعالية الإدارة متخذين من الإدارة المدرسية كنموذج للتنظيم أو المؤسسة الخدماتية، وذلك بعد تناول الفعالية الإدارية بشكل عام، حيث، نعرض بعض الأساسيات للتعرف على الإدارة ثم نخصص عناصر أخرى تكون أكثر تفصيلا للفعالية الإدارية، ثم في آخر هذا الفصل نقدم نموذجا للإدارة متمثلا في الإدارة المدرسية كواحدة من أهم الإدارات الخدماتية في أي مجتمع.

1.المفاهيم الأساسية

1.1. الإدارة Administration:

تعتبر الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، تزداد هذه الأهمية باستمرار بزيادة النشاطات البشرية واتساعها من ناحية، والاتجاه نحو المزيد من التخصص من ناحية أخرى.

يتكون الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة Administration من جزأين، الجزء الأول هو كلمة Ad ومعناها اللفظي(To) وتعني "لكي"، والجزء الثاني هو كلمة Minister وتعني كلمة "خدمة" وبالتالي فإن معنى كلمة الإدارة في الأصل اللاتيني هو: القيام على خدمة الآخرين، أو يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين[1].

لغتا: الإدارة من فعل أدار بمعنى حرَّك، أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة[2]، ويعرّفها قاموس الموارد البشرية بأنها:« مجموع المهمات ذات طبيعة إدارية توزع على الأفراد العاملين، ويتم مكافئتهم »[3]، « وتتصف بالمشاركة والفعالية المتزايدة لمجموع أفراد كل منظمة، وذلك بتطوير المعارف والكفاءات الإنسانية....فهي توجيه الجهد الجماعي الإنساني عن طريق اللامركزية في المسؤوليات خصوصا في التنفيذ»[4].

أما الموسوعة الإعلامية فتعرف الإدارة بأنها : «تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود المشتركة، المنظمة لتحقيق بعض الأهداف، فهي بمثابة مدخل لمعالجة

1-محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000، ص 27.

2-محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة البناء العمليات النمط الإداري، القاهرة، طيبة للنشر، 2002، ص22.

3 -Jean-Marie Peretti: Dictionnaire des Ressources Humaines, Librairie Vuibert, 1999, P.6.

4-Ibid, P.135.

المواقف والمشكلات الإدارية بأسلوب علمي، يستخدم وسائل التعريف والتحليل والقياس والتجربة والبرهان»[5].

اصطلاحا: بالإطلاع على التراث النظري نجد العديد من تعريفات الإدارة مختلفة ومتنوعة وثرية أيضا،ومع ذلك لا ضير من تحديدها وتصنيفها إلى تعريفات وظيفية وأخرى بنائية، حيث أنه هناك من التعريفات التي تركز على الإدارة من حيث بنائها وهيكلتها مثل تعريف جتزلز Getsiles:« الإدارة عبارة عن تركيب يشمل الهيكل الهرمي بين الرئيس والمرؤوس داخل النظام الاجتماعي»[6].

أما التعريفات التي تركز على الجانب الوظيفي للإدارة من حيث أنها عملية تتكون من مجموعة من الوظائف، تعريف هنري فايول H.Fayol بأنها:« القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن: التنبؤ التخطيط، التنظيم إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة»[7].

كذلك فإن جتزلز Getsiles يعرف الإدارة من حيث الجانب الوظيفي بأنها توزيع وتكامل الأدوار والموارد من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي[8].

فجتزلز Getsiles بيّن من خلال تعريفه للإدارة، أن تحقيق أهداف النظام الاجتماعي يكون بأداء كل فرد لدوره وبالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة المادية والبشرية.

ويعرّف قباري محمد إسماعيل الإدارة بأنها: « نظام اجتماعي تعتمد على تنظيمات رسمية تستند كلها إلى نظرية التكامل والتعاون ، حيث يعمل كل عضو

5-محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع،م2 2003، ص164.

6-حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، 2003، ص10.

7-محمد حسنين العجمي: مرجع سبق ذكره، ص27.

8- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: مرجع سبق ذكره، ص10.

من أعضاء التنظيم في نسق متعاون رتيب وتغلب عليه روح الفريـق الواحـد الـذي يعمـل لكي يحقق أهدافا بعينها وإشباع حاجات مشتركة »[9].

يعرّفها أبلي Aplie بأنها: « بعبارة بسـيطة هـي تنفيـذ الأشـياء عـن طريـق جهـود أشخاص آخرين وأن هذه الوظيفة تنقسـم إلى جـانبين رئيسـين مـن المسـؤولية، الأول هـو التخطيط والثاني هو الرقابة »[10].

أمـا ستانــلي فانــس S. Vaness يعـرف الإدارة بأنهـا:« مـداخل اتخـاذ القـرارات والرقابـة عـلى أعـمال القـوى الإنسـانية بقصـد تحقيـق الأهـداف السـابق تقريرهـا»، أمـا فـروست Frost يرى أن «الإدارة فن توجيه النشاط الإنساني»[11]، نلاحظ أن فـانس Vaness يرى أن الإدارة تتكون من خطوات وقواعد وأغفل أهمية العلاقات التي تقوم بين العـاملين على أساس من التفاهم والمصـلحة المتبادلـة بيـنهم وبـين أصـحاب الأعـمال، أمـا فروسـت Frost فتعريفه مرن يسع لكل أنواع النشاط الإنساني، وفيه نوع مـن التوجـه إلى اعتبارهـا فن لأنها تتطلب مهارات كمهارة توجيه النشاط الإنساني.

أما علي السلمـي يعرف الإدارة بأنهـا:«ذلـك النشـاط الإنسـاني الهـادف إلى تحقيـق نتائج محددة ومرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل اسـتخدام ممكـن، في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما»[12].

9- قبـاري محمـد إسـماعيل: علـم الاجـتماع الإداري ومشـكلات التنظـيم في المؤسسـات البيروقراطيـة، الإسكندرية، منشأة المعارف، ص11.

10- نفس المرجع السابق: ص165.

11- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: مرجع سبق ذكره، ص9.

12- محمد منير حجاب: مرجع سبق ذكره، ص167.

وعامر الكبيسي يعرّف الإدارة بأنها:«عملية تكامل الجهود الإنسانية للوصول إلى هدف أو أهداف مشتركة»[13].

وفي الإسلام، فتعني الإدارة ثلاثة معاني هي: الأمانة، الولاية، الرعاية[14]، فالأمانة تتجلى في قوله تعالى:«إنّا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوما وجهولاَ» ﴿الأحزاب-72﴾.

أما الولاية فيقول اللـه تعالى: ﴿يا أيها الذين آمنوا أطيعوا اللـه وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم﴾ ﴿النساء-59﴾، والرعاية تمثلا واقتداءً بقول النبي صلى اللـه عليه وسلم:« كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته» رواه البخاري.

2.1. المدرسة:

في اللغة أصل كلمة مدرسة من المِدْرَاس، والِمدْرَاسُ هو الموضع الذي ُيدرس فيه[15]. والمدرسة تعتبر تنظيم أو مؤسسة لنقل الثقافة للعصور والأجيال القادمة، كما تشكل كل من قيم واحتياجات الطبقات العاملة فيها ونوعية الحياة الاجتماعية للتلاميذ ، وهي حسب المنظور البنائي الوظيفي، تنظيم وبناء اجتماعي له أدوار وظيفية تحترم في مجملها تحقيق الهدف العام للنظام التعليمي في المجتمع[16]،

13- طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دارالفكر، 2001، ص21.

14- عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت دار النهضة العربية، 2000 ص.ص.18-20.

15- إبن منظور الأفريقي: لسان العرب، المجلد 12، بيروت، دار إحياء التراث العربي، ص80.

16-عبد اللـه محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع المدرسة، الأزاريطة، دار المعرفة الجامعية،2001، ص61.

ولقد حدّد فنسيvanessi ومجداي MugedyوميسغرافيMisgrafie الوظيفة الأساسية للمدرسة في المجتمع وهي:

* نقل الثقافة العامة والحفاظ عليها للأجيال القادمة.
* تنشئة التلاميذ وإعدادهم للمشاركة الإيجابية في المجتمع.
* تطوير قدرات التلاميذ وتأهيلهم لاستيعاب المعرفة والمهارات التكنولوجية.
* تنمية قدرات التلاميذ للنقد العقلاني والتثقيفي العلمي.
* إعداد التلاميذ للمهن المستقبلية[17].

فهذه الوظيفة الأساسية للمدرسة، وظيفة تقوم بها في أي مجتمع، إلا أن الاختلاف يكمن في مضمون أهدافها كالثقافة والقيم والاحتياجات التي يريدها المجتمع من وراء تأسيسه للمدرسة وتربية أبنائه.

أما خان عبد الحميد الغباني يرى أن المدرسة مؤسسة تربوية اجتماعية خطط لها المجتمع بطريقة مقصودة لتساهم في عملية التنشئة الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي عن طريق قيامها بحاجة من حاجاته الأساسية، وهي إعداد شباب المستقبل وإكسابهم معايير وقيم المجتمع في مختلف مراحل التعليم[18].

هذا التعريف اعتبر المدرسة مؤسسة تربوية اجتماعية وواحدة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية، بينما يرى السوسيولوجيون أن المدرسة هي مؤسسة شكلية رمزية معقدة تشتمل على سلوك مجموعة كبيرة من الفاعلين وتنطوي على منظومة من العلاقات بين مجموعات تترابط فيما بينها بواسطة شبكة من العلاقات التي تؤدي فعلا تربويا عبر التواصل بين مجموعات المعلمين والمتعلمين[19].

17- عبد اللـه محمد عبد الرحمن: المرجع السابق، ص162.

18- خان عبد الحميد الغباني: الطفل والأسرة والمجتمع، عمان، دار صفاء، 2002، ص85.

19- علي أسعد وطفة وعلي جاسم الشهاب: علم الاجتماع المدرسي بنيوية الظاهرة المدرسية ووظيفتها الاجتماعية، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات، 2004، ص20.

أما شيبمان فيرى أن المدرسة هي: « شبكة من المراكز والأدوار التي يقوم بها المعلمون والتلاميذ، حيث يتم اكتساب المعايير التي تحدد لهم أدوارهم المستقبلية في الحياة الاجتماعية »[20].

فالمدرسة: مؤسسة اجتماعية تربوية، تتشكل من مجموعة عمل متكامل، تتضافر فيها جهود فريق من العاملين لأجل إنجاز مهام محددة، هذا الفريق المتشكل من مدير المدرسة ومساعديه الذين يمثلون دعامة رئيسية في العمل المدرسي، والمعلمون الذين يمثلون الجزء المباشر القائم على العملية التعليمية، وهناك أيضا المستخدمون من العمال الذين يشاركون في العمل بالمدرسة بجهود ملموسة، كل هذه الجهود تكون بشكل منسق متكامل لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف مسطرة[21].

ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها لابد لها من تنظيم وتخطيط ومراقبة بمعنى الإدارة التي تؤدي إلى تحقيقها بشكل إيجابي، والإدارة المدرسية فرضت اليوم نفسها فأصبح معناها الجديد واضح كعلم وفن ومهارة، واندثر مفهومها التقليدي الذي ظل فترة من الزمن.

20- نفس المرجع السابق: ص17.

21- محمد جاسم محمد: سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام، الأردن، مكتبة دار الثقافة، 2004، ص22.

3.1. الإدارة المدرسية

تعتبر الإدارة المدرسية جزءا من كلّ المتمثل في الإدارة العامة للدولة، وهي ميدان وليد القرن العشرين، لأن الإدارة كعلم كان أسبق وجودا وأرسخ في المؤسسات ذات الطابع التجاري والصناعي حيث طبقت نظريات الإدارة بشكل أوسع في الصناعة والتجارة وبعدها ظهرت نظريات تتصل بالإدارة التعليمية، كما أن كثيرا من مديري التعليم تحصلوا على معلوماتهم عن الإدارة التعليمية والمدرسية من الدراسات التي تمت في المؤسسات غير التربوية.

وقبل التطرق لتعريف الإدارة المدرسية، يجدر توضيح نقطة مهمة وهي، أن هناك من يخلط بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية والإدارة التربوية ويعتبرها مصطلحا واحدا رغم أن لكل منها دلالة مختلفة عن دلالة الآخر.

1.3.1. الإدارة التعليمية: تعرّف الإدارة التعليمية على أنها:« الكيفية التي يُدار بها التعليم في دولة ما وفقا لإيديولوجية المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه حتى تتحقق الأهداف المرجوة من هذا التعليم نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له ويتم ذلك على مستوى الدولة، وهي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية»[22].

وتعرّف كذلك بأنها:« المهام التي يمارسها الإداريون في المستويات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزية في عمليات: التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات، تحديد الأهداف العامة في وضع المناهج والمقررات المدرسية، تحديد سن القبول بالمدرسة وسن الانتهاء منها تحديد السلم التعليمي، تحديد مواعيد الامتحانات في الشهادات العامة»[23].

22- محمد حسن العمايرة: مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، دار المسيرة، 1999، ص 18.

23-http// www.moudir.com: /vb/member.php?u=355,17/09/2004.; h10:00, p1

وهي أيضا:« كل عمل منظم منسق يخدم التربية والتعليم وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم»، وتعرّف في قاموس التربية بأنها:«عملية توجيه ورقابة كل الأمور المتعلقة بشؤون التعليم بما فيها العمال الإدارية »[24]، فمن خلال هذه التعريفات نستخلص أن الإدارة التعليمية:

* طريقة يُدار بها التعليم في دولة اعتمادا على إيديولوجية واتجاهات فكرية خاصة بالمجتمع.
* عمل منظم ومنسق بغرض تحقيق أهداف التعليم.
* إدارة تقع في مستويات عليا للجهاز التعليمي.
* تتكون من مجموعة من الأنشطة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
* تهتم بالمناهج والأنشطة المدرسية وبالإشراف الفني والإداري وبالمعلمين والتلاميذ.

2.3.1. <u>الإدارة المدرسية</u>: يعرّف جيتزلز Getsiles الإدارة المدرسية بأنها: «عبارة عن تسلسل هرمي بين الرؤساء والمرؤوسين (بين مدير المدرسة وبقية العاملين فيها من نواب ومستشارين ومعلمين وموظفين ومستخدمين وتلاميذ...) ويتم توزيع المهام الموكولة لكل فرد في المؤسسة التعليمية في إطار اجتماعي بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المدرسة»[25].

تعرّف الإدارة المدرسية بأنها:« العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية المادية والتنظيمية والتنسيق بينها وتوجيهها لتحقيق الهدف أو مجموعة الأهداف التي تسعى مؤسسة ما إلى تحقيقها سواء كانت هذه المؤسسة مدرسة أو مصنعا أو متجرا»[26].

24- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: مرجع سبق ذكره ، ص.ص.34-35.

25- عبد الصمد الأغبري: مرجع سبق ذكره، ص.ص.67-68.

26- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: مرجع سبق ذكره، ص45.

وتعرّف أيضا بأنها:« مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه»[27]، فهذا التعريف ذكر أن الإدارة المدرسية تتكون من عمليات إلا أنه لم يحدد ما هي هذه العمليات وما نوعها.

ويعرّف جيم هارولد فوكس J.H.Vouksالإدارة المدرسية بأنها:«كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالا، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحدودة من قبل هيئات عليا داخل الإدارة المدرسية»[28]، فهذا التعريف لم يحدد كل العمليات الإدارية عدا التنسيق والتوجيه كما أنه لم يحدد القائمين بها بشكل دقيق، فذكر هيئات عليا في الإدارة فقط.

ويعرّف محمد حسنين العجمي الإدارة المدرسية بأنها: «جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة) التي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي (عقليا وأخلاقيا واجتماعيا ووجدانيا وجسميا) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه»[29]، فهذا التعريف حدد عمليات الإدارة المدرسية والقائمين عليها كما وضّح الهدف الأساسي الذي وُجدت من أجله المدرسة.

---

27 -www.moudir.com/vb/member.php?u=355, 17/09/2004,h 09:00 p1.

28- نفس المرجع السابق: ص1.

29- محمد حسنين العجمي: مرجع سبق ذكره، ص30.

يعرّفها محمد منير مرسي بأنها: «كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة»[30]، هذا التعريف عام ولم يحدد العمليات التي تتم داخل المدرسة ولا كيف تؤدّى، كما لم يحدد القائمين بها.

ويعرّفها أحمد إبراهيم أحمد بأنها:«توجيه مدير المدرسة وتنظيمه لجهود المعلمين في ضوء طبيعتهم والفروق الفردية بينهم لتحقيق أهداف العملية التعليمية التربوية»[31]، وهنا قام الباحث بتحديد المدير كقائم أساسي على إدارة المدرسة، وحدد عمليتي التوجيه والتنظيم كوظائف وعمليات إدارية.

أما أحمد إسماعيل حجي يعرّف الإدارة المدرسية بأنها:« تسيير عمليتي التعليم والتعلم داخل المدرسة، فهي إدارة للتعليم والتعلم في نطاق الوحدة الإجرائية للتمدرس، تطبق فيها عمليات الإدارة التعليمية ووظائفها، فهي مسؤولية جميع العاملين بالمدرسة يقودونها معًا بما يتوفر لديهم من معرفة علمية وفنية وخبرة وممارسة وأخلاقيات العمل التعليمي والإداري»[32].

ويعرّفها محمد أحمد عبد الهادي بأنها:« تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقا يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم»[33].

فهذه التعريفات للإدارة المدرسية تؤكد أن:

30- صلاح عبد الحميد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص38.

31- أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000، ص8.

32- أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000، ص27.

33- محمد حسنين العجمي: مرجع سبق ذكره، ص29.

* الإدارة المدرسية لا يمكن انجازها إلا من خلال الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد إدارة المدرسة على نحو متكامل ومتعاون.

* مهام أفراد إدارة المدرسة تشتق من المهمة الرئيسية وهي بناء التلميذ بناء متكامل.

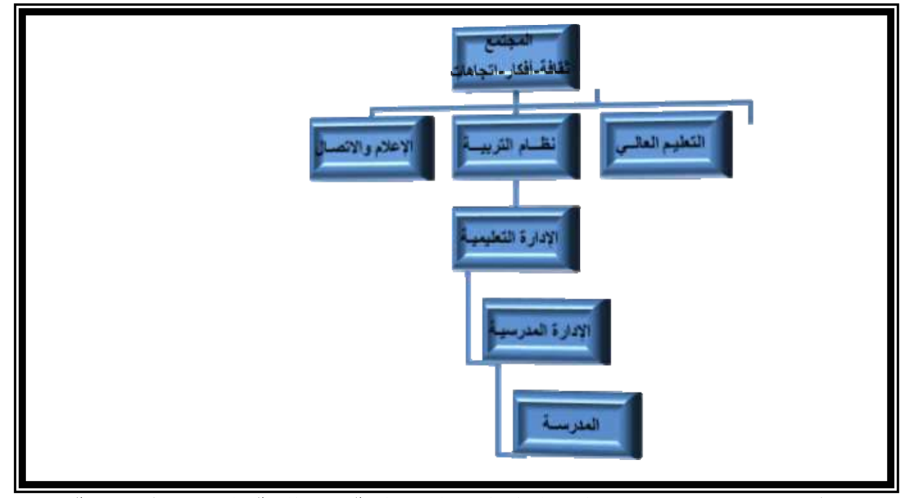
* أهداف الإدارة المدرسية مستمدة من أهداف الإدارة التعليمية.

* الإدارة المدرسية تتكون من عمليات أساسية كالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم والتي تتم من خلال انجاز المهام الموكلة إلى كل فرد.

فبعد عرض مفهوم كل من الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، يتضح أن الإدارة المدرسية هي فرع من أفرع الإدارة التعليمية، فالعلاقة بينهما هي علاقة الكل بالجزء، بمعنى أن الإدارة المدرسية لا تزيد أن تكون جزءا من إدارة التربية.

والإدارة المدرسية وحدتها المدرسة أما الإدارة التعليمية وحدتها نظام التربية على مستوى الدولة أو المجتمع بما فيه من مدارس ابتدائية وإعدادية وثانوية ومؤسسات التعليم العالي ومن صحافة وإذاعة وتلفزيون، ويمكن توضيح العلاقة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في الشكل التالي:

الشكل رقم1: يبين العلاقة بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية



* المصدر: بن رحمون سهام: العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير(غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص66.

فالإدارة المدرسية تعتبر هي القائمة على تنفيذ السياسة التعليمية فعلا، بينما الإدارة التعليمية مختصة برسم تلك السياسة ومساعدة الإدارة المدرسية ماليا وفنيا في تنفيذها والإشراف عليها لتضمن هذا التنفيذ[34].

2.3.1. الفرق بين الإدارة المدرسية والتعليمية والتربوية:

شاع استخدام هذه المصطلحات الثلاثة في الكتب والمؤلفات التي تناولت موضوع الإدارة في ميدان التعليم، إذ وفي أحيان كثيرة تستخدم هذه المصطلحات للدلالة على مفهوم واحد، ويرجع الخلط في استخدام هذه المفاهيم للنقل عن المصطلح الأجنبيEducation ، والذي يترجم باللغة العربية أحيانا بمعنى « التربية » ،وأحيانا أخرى بمعنى « التعليم »، وبالتالي تكون ترجمة المصطلح «Administration éducation» إلى العربية هي « الإدارة التربوية » تارة و« الإدارة

34- عبد الغني عبود: إدارة التربية في عالم متغير، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص.ص.65-67.

التعليمية» تارة أخرى، أي أنهما مصطلحين لمفهوم واحد، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، يوجد كثير من الباحثين يفضلون استخدام مصطلح تربية عن استخدام مصطلح تعليم، وبالتالي فهم يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية على اعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الكاملة، فحسبهم بهذا تصبح الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية[35].

كما يخلط الكثيرون في استخدام مصطلحي الإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية، ويشار بكليهما لنفس المفهوم، بينما يوجد ثمة فرق واضح بينهما. فالإدارة التعليمية تختص برسم السياسة التعليمية، ووضع خططها، بينما تقوم الإدارة المدرسية بتنفيذها، على أن تقدم لها الإدارة التعليمية العون والمساعدة وكل التسهيلات المالية والفنية، وتمدها بالعناصر البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتمارس الإشراف عليها، وهو ما يوضحه محمد منير مرسي في التعريف التالي: «الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، بينما تختص الإدارة التعليمية برسم تلك السياسة»[36].

وبالتالي يمكن لنا القول أن العلاقة المنطقية بين المفاهيم الثلاثة هي علاقة الجزء بالكل، فالإدارة المدرسية هي جزء من الإدارة التعليمية وصلة الأولى بالثانية هي صلة الخاص بالعام، إذ تحدد الأولى على أنها على مستوى المدرسة، وفي الوقت نفسه لها ارتباطها بالمستويات العليا للإدارة التعليمية[37].

من خلال ما سبق، يمكن القول أن الفاصل النهائي في المقصود من هذه المصطلحات الثلاثة، يرجع إلى المربين والعاملين في ميدان التربية وأي هذه المفاهيم يكثر استخدامه بينهم ويتفقون عليه. وبما أن هذه الدراسات تطبق ميدانيا في إحدى

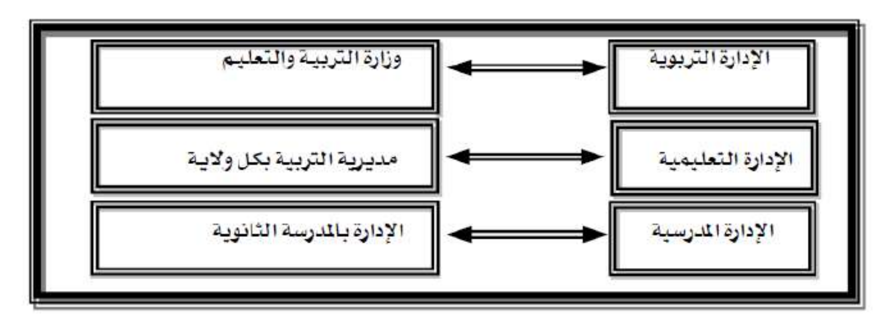
35- أحسن لبصير: دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الأساسية الإدارة التربوية علم وفن، عين مليلة، دار الهدى، 2002، ص.ص.26-27.

36- محمد عبد القادر عابدين: مرجع سبق ذكره، ص59.

37- محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكنب، 1999، ص19.

ولايات الجزائر، إذ يمكن لنا الاستفادة من هذا الاختلاف وتوظيف كل مصطلح من المصطلحات السابقة وذلك بعد أن تحدد تعريفا إجرائيا لكل مصطلح منهم وفقا لطبيعة الدراسة ومجالها المكاني في الشكل التالي[38]:

شكل02: يوضح الاستفادة من المصطلحات الثلاثة(الإدارة التربوية، الإدارة التعليمية، الإدارة المدرسية):



* المصدر: أسماء بن تركي: مرجع سبق ذكره، ص 52.

4.1. الفعالية الإدارية

الفعالية الإدارية تعرف في معجم المصطلحات التربوية والنفسية بأنها:«مدى تحقيق نتائج مرضية بواسطة عمل الإدارة ودورها في نشاط المؤسسة»[39]، أما أحمد زاكي بدوي يعرفها بأنها:«مقدرة الإداري على تحقيق الأهداف وأفضل النتائج الممكنة بأقل قدر من الوقت وبأقل النفقات»[40]، فهذين التعريفين يوضحان أن الفعالية الإدارية تعني دور الإداري في تحقيق أفضل النتائج المرجوة، فهي تقاس بكمية أداء العامل في الإدارة وبذلك فهي تركز على وظائف الإدارة ورغم الاختلاف في التعريفات إلا أنها تكمل بعضها البعض.

---

38 -أسماء بن تركي: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية. دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص52.

39- حسن شحاتة وزينب النجار:_معجم المصطلحات التربوية والنفسية، مراجعة: حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص38.

40- أحمد زاكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط2، القاهرة، دار الكتاب المصري، 1994، ص25.

وهي أيضا:«الإدارة الناجحة التي تستند إلى العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار من جانب المعلمين والآباء وممثلي المجتمع»[41]

من خلال ما سبق يمكن لنا القول أن الفعالية الإدارية تعني: ممارسة وظائف الإدارة بتحديد الوظائف والأهداف، شرح الأهداف، توزيع المهام وتنظيمها، تنسيق الآراء وتوجيه القدرات، متابعة الأعمال وتعديل الأخطاء وذلك بالاستناد إلى العلاقات الإنسانية وخاصة عواملها: الاتصال المشاركة، التفويض مما ينتج:

* تحقيق الأهداف.
* تحقيق حاجات أفراد الإدارة المدرسية المعنوية والمادية.
* تحقيق الرضا والأداء الجيد.

5.1. فعالية الإدارة المدرسية

تعتبر الإدارة المدرسية تنظيم اجتماعي رسمي كغيرها من التنظيمات الاجتماعية الأخرى، لها طابعها المميز الذي يتماشى وطبيعة أهدافها، تسودها قوى بشرية وأخرى مادية، تكون هذه الإدارة فعالة كلما تم الاستخدام الأمثل لهذه القوى[42].

إذ تعرف فعالية الإدارة المدرسية بأنها: «الدرجة التي تحقق بها المدرسة ومديرها الأهداف التعليمية التربوية المنشودة»[43]، من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الفعالية هي تحقيق المدرسة للأهداف التعليمية. ويقول علي فايع الألمعي عن

41- محمد منير مرسي: مرجع سبق ذكره، ص42.

42- طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر، 2001، ص21.

43- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سبق ذكره، ص08.

فعالية الإدارة المدرسية بأنها: «مسألة محكومة بتحقيق النتائج وفعالية الإدارة المدرسية هي تحقيق نتائج عالية من مستويات التعليم، ولا يقاس ذلك بنسبة النجاح العام، بقدر مدى استفادت الأبناء من التعليم، وأثر ذلك على سلوكهم ومعلوماتهم الثقافية».

فالألمعي يوضح أن فعالية الإدارة المدرسية ليست فقط تحقيق نتائج عالية، وإنما مدى الاستفادة مما تعلّمه التلاميذ، فالفعالية هي مخرجات جيدة وأثر ودور هذه المخرجات في المجتمع أي الاهتمام بالتغذية الراجعة، فالفعالية ليست ناتج إيجابي وإنما أيضا أثر ودور هذا الناتج الإيجابي في تحقيق الإيجابيات في المجتمع وفي المستقبل سواء للفرد ذاته أو لغيره.

بينما يرى حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ بأن الفعالية في الإدارة المدرسية يمكن أن تتحقق إذا توفرت على:

* وعي بوظيفتها الأساسية.
* تفهمها لأهداف المرحلة التعليمة، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية الملائمة.
* مشجعة للتلاميذ والمدرسين على حد السواء.
* العمل مع الإدارة التعليمية بشكل متكامل.

إذ يعرفان الإدارة المدرسية الفعالة بأنها: «الإدارة التي تحسن استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة،...الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية بتفهمها للأهداف المرحلة التعليمية وأهميتها في السلم التعليمي، مشجعة لتلاميذها ولمدرسيها، وتكون قادرة على ترجمة فلسفة وأهداف

المرحلة التعليمية، وهي التي تعمل جنبا إلى جنب مع الإدارة التعليمية مـن خـلال خطـة عمل متكاملة»[44].

بينما يرى محمد منير مرسي أن الإدارة المدرسية الفعالة هي: «الإدارة الناجحة والتي تستند إلى العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرار من جانب المعلمين والآباء وممثلي المجتمع»[45].

هـذا التعريف ربط فعالية الإدارة المدرسية بطبيعة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وبالمشاركة في اتخاذ القرارات، سواء كانت داخلية مـن المدرسة كنسق مغلق، أو مشاركة الوسط الخارجي واعتبار المدرسة نسقا مفتوحا لها علاقات خارجية.

هذا التعريف لم يوضح أي نجاح يقصد هـل في الأساليب أم في الوظائف أم نجاح آخر؟

وتعرّف فعالية الإدارة المدرسية أيضا بأنها: «حينما تحسن الإدارة استخدام مواردها البشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة، فالإدارة المدرسية الفعالة هـي الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية وفهمها للأهداف التعليمية وتشجيع التلاميذ والمدرسين، وتعمل جنبا إلى جنب مع الإدارة التعليمية العليا مـن خـلال خطة عمل متكاملة»[46] فهذا التعريف يبين أن الفعالية في الإدارة المدرسية تكمن في:

* حسن إستخدام الموارد البشرية بكفاءة.
* تحقيق النتائج المرجوة.

44- حافظ فرج أحمد ومحمد صريصري حافظ: مرجع سبق ذكره، ص.ص. 52-53.

45- محمد منير مرسي: مرجع سبق ذكره، ص 22.

46- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: مرجع سبق ذكره، ص.ص.52-53.

* الوعي بوظائف الإدارة المدرسية.

* تهيئة الظروف المادية والمعنوية.

* فهم الأهداف التعليمية العامة.

* التشجيع الدائم للتلاميذ والمدرسين.

* التكامل بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية العليا.

ففعالية الإدارة المدرسية لا ترتبط فقط بالمخرجات (تحقيق الأهداف والنتائج) بل ترتبط أيضا بالعمليات (الاهتمام بالوظائف) والمدخلات (الموارد) فالفعالية هي التكامل والكفاءة بين المدخلات والمخرجات والعمليات.

2. الخصائص ومستويات العمليات الإدارية:

1.2. خصائص الإدارة:

الإدارة أداة لتطوير المجتمع، تعمل على تقدمه، ورفاهيته، باستغلال الطاقات المتوافرة لديه في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى مدى ممكن، حيث يعتمد عليها المجتمع في وضع وتحقيق مخططاته التنموية، وربما يمكن القول أنه لا يمكن لأي مجتمع الخروج من تعطُّله – إن صح التعبير بدل التخلف- ما لم تتوفر لديه إدارة كفأه وفعالة تدفعه للسير قدما للازدهار والنمو وللإدارة خصائص يمكن استخلاصها في النقاط الآتية:

* أنها عملية مستمرة، وسمتها الأساسية اتخاذ القرارات، فوظائفها لا تنفذ إلاّ باتخاذ القرارات المناسبة لها.

* نشاط إنساني هادف، فالأفراد يعملون فيها معًا لتحقيق حسـن الأداء، فالعمـل في فرق يحقق تكامل الخبرات والتخصصات[47].

* لتكون الإدارة فعالة لابد من استخدام نوع من المعرفة والمهارة والإجراءات.

* تتضمن الإدارة مجموعة من الأنشطة وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

* تتضمن الإدارة مجموعة من الموارد: البشرية، المادية، المالية، الإعلامية[48].

ومن أشهر خصائص الإدارة اعتبارها علم وفن ومهنة، فالعلم هـو المعرفـة المنسـقة التي تم التوصل إليها بإتباع قواعد المنهج العلمي، مصاغة في قوانين أما الفن هو المهارة في الممارسة وأداء عمل ما، وبالنسبة للمهنة فهي العمل المخصص لخدمة الآخرين[49].

فالاتجاه الذي يعتبر الإدارة علم، هو الذي يرى أن الإدارة تخضع للتطور والتجديد، وترتكز على مقومات وأسس علمية، تعين رجل الإدارة في ممارسة عمله سواء كانـت لديــه موهبـة إدارية أم لا.

أما الاتجاه الذي يعتـبر الإدارة فـن هـو الـذي يعتقـد أن الإدارة تحتـاج إلى موهبـة شخصية يتسم صاحبها بحسن التصرف في حل المشكلات والقدرة عـلى التنظـيم والتنسـيق واستخدام الإمكانات وتنمية الموهبة يتم من خلال الخبرة[50].

وبالنسبة للإدارة كمهنـة، فـترى أن الإدارة تعنـي أداء خدمـة للآخـرين عـلى أسـس علمية وأسـاليب فنيـة، إلاّ أن الاتجـاه السـائد هـو الـذي يعتـبر الإدارة علـم وفـن ومهنـة ، لأن رجــل الإدارة بحاجــة إلى موهبــة إداريــة يصــقلها بخبرتــه وممارســته التــي تقــوم

47- محمد حافظ حجازي: مرجع سبق ذكره، ص24.

48- علي الشريف: مرجع سبق ذكره، ص17.

49- أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك: مرجع سبق ذكره ، ص.ص.25-28.

50- تيسير الدويك وآخرون: أسس الإدارة التربوية والمدرسة والإشراف التربوي، ط2، عـمان، دار الفكــر، 1998، ص11.

على أسس علمية تحكم علاقاته مع العاملين معه، وتوجه جهودهم نحو الهدف المشترك.

2.2. المستويـات الإداريـة

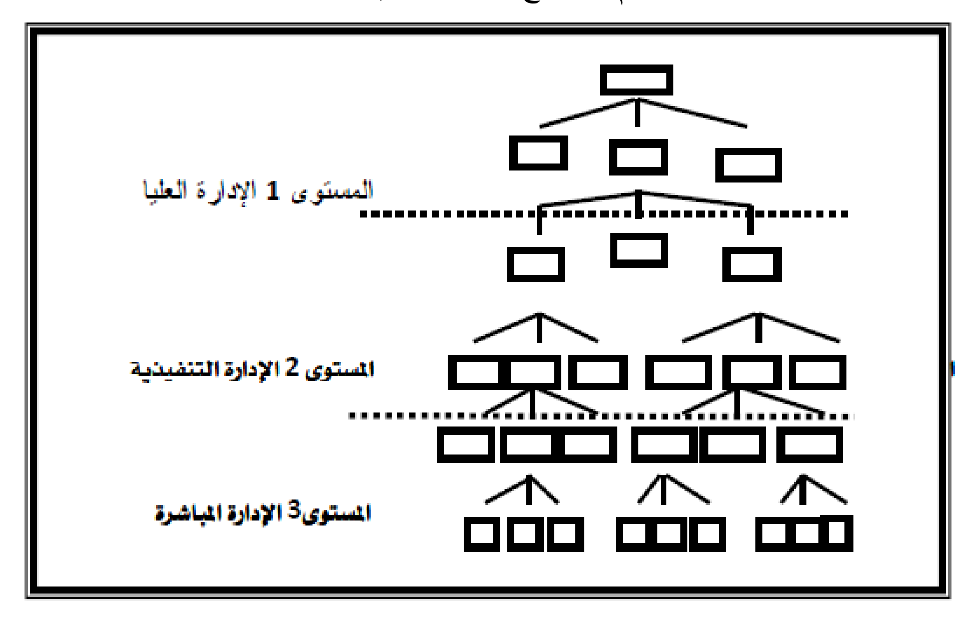
1.2.2. المستوى الإداري الأول: ويسمى الإدارة العليا، ويشمل فئـة المـديرين العليـا الذين يقومون بعملية صنع القرار في المؤسسات، لذلك يجـب أن تُختـار هـذه الفئـة عـلى أسس من الموضوعية والكفاءة والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية.

2.2.2. المستوى الإداري الثـاني: ويسـمى الإدارة التنفيذيـة، ويشـمل هـذا المسـتوى المديرين العموميين والمهندسين وغيرهم من الـذين يمثلـون الإدارة الوسـطى، التـي تلعـب دورا أساسيا في عملية تنفيذ السياسات والأهداف، فيجب أن تتـوفر لـدى مـديريها الخـبرة الكافية والتخصص والقدرات والمهارات الفردية والشخصية.

3.2.2.. المستوى الإداري الثالث: ويسمى الإدارة المباشرة، وهي لا تقل أهميتها عـن سابقتيها، حيث تقوم بانجاز الأهداف وتنفيذ القـرارات والسياسـات وتحتـاج للعديـد مـن الكفاءات والقدرات والمهارات التنظيمية المهنية التي تؤهلهم لإنجاز الأعمال ويطلـق عـلى فئات هذه الإدارة بمشرفي وملاحظي العمل[51].

51-جابـر عـوض سيـد وأبـو الحسـن عبـد الموجـود: إدارة المنظـمات الاجتماعيـة رؤى للإصـلاح والتطـوير، المكـتب الجامعـي الحديث، 2000، ص.ص.38-39.

شكل رقم3: يوضح مستويات الإدارة



* المصدر:علي الشريف: مرجع سبق ذكره، ص20.

3.2. عمليات الإدارة

لتبلغ الإدارة أهدافها، فإنها تقوم بعمليات محـدودة تسـعى مـن خلالهـا إلى تـوفير أقصى درجة من الكفاءة والفعاليـة، ويجمـع المختصـون في الإدارة بـأن العمليـة الإداريـة تتكـون مـن ع مليات فرعية إلاّ أنهم يختلفون في عددها، فمثلا نيومـان Newman وسـومرsummer، يقسـمان العملية الإدارية إلى عناصر هي: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابـة، أمّـا كـوتزKoontz واودنيـل Odonnel يقسمانها إلى: تخطيط تنسيق توظيف رقابة، وبالنسبة لـ: هنري فايولH.Fayol قسّـم العمليات الإدارية إلى خمسة وظـائف هـي: التخطـيط التنظـيم، التنسـيق، الأمـر، الرقابـة، وجـاء

في نفس السياق سيرس Sires واعتبر التخطيط التنظيم التوجيه، التنسيق، الرقابة من العمليات الرئيسية للإدارة[52].

والعمليات التي سيتم تناولها، هي التي بينها كل من هنري فايول و سيرس والمتمثلة في:

1.3.2. التخطيط: يعرّفه أوروك Orekبأنه:« عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدلاً من التخمين»[53]وفيه يحدد ما يجب عمله، زمانه ومكانه، وأدوات التنفيذ والأفراد القائمين على أمر التنفيذ وكذلك تحديد الأهداف الأساسية.

2.3.2 التنظيم: وهو تقسيم العمل إلى عناصر ومهمات ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة[54]، فالتنظيم يمثل الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد لتحقيق الأهداف وهذا ما يؤكده مفتش التربية بولاية بسكرة محمد الصالح حثروبي في كتابه: " المرجع في الإدارة المدرسية" أن التنظيم:«تنفيذ ما تم تخطيطه من خلال العمل، وتحديد المهام وتوزيعها على الأفراد، وتوفير الوسائل، وتوضيح العلاقات الإدارية من حيث السلطة والمسؤولية»[55].

3.3.2. التنسيق: وهو توحيد الجهود في جو من التفاهم المشترك بين مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى أو التنفيذية، المباشرة) من القاعدة إلى الأعلى

52- صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الحديث، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر،2002، ص25.

53- نفس المرجع السابق: ص26.

54- محمد حافظ حجازي: مرجع سبق ذكره، ص24.

55- محمد الصالح حثروبي: المرجع في الإدارة المدرسية، عين مليلة الجزائر، دار الهدى،2005، ص.ص.11-12.

بما يحقق أهداف المؤسسة[56] وحسب الأستاذ محمد الصالح حثروبي فإن التنسيق في الإدارة يحقق الانسجام بين مختلف الأنشطة والأدوار ويضمن عدم التضارب والتداخل بين الصلاحيات[57].

4.3.2. التوجيه: وهو توجيه الأفراد وحفزهم لأداء العمل أو الأعمال التي تم تحديدها لتحقيق الأهداف، وذلك عن طريق اختيار أسلوب القيادة الملائم وأسلوب التحفيز، مع خلق جو مناسب للعمل ورفع الروح المعنوية، وتحقيق اتصال فعّال وصولا لتحقيق الأهداف[58]، لذلك لابد من معرفة دوافع الأفراد، وخاصة أقوى الدوافع للأداء ، وتوفير مستويات الرضا عن العمل.

5.3.2. الرقابة: وتعني التأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة[59]، ويقوم بها المديرين لتعديل الانحرافات إن وجدت وإعادة تصحيحها، والرقابة ترتبط بالتخطيط، حيث يبدأ أي مشروع بالتخطيط وينتهي بالرقابة ثم التخطيط وهكذا[60].

ولكي تحقق العمليات الإدارية أهدافها، لابد لها من دعائم ترتكز عليها، وتمنح للمدير أثناء عمله للقيام به على أكمل وجه، وتتمثل هذه الدعائم في الآتي:

* السلطة: وهي حق إصدار الأمر إلى الآخرين، فمن حق الرئيس على مرؤوسيه الإشراف والتوجيه وتقدير العمل.

56- عبد الصمد الأغبري: مرجع سبق ذكره، ص171.

57- محمد الصالح حثروبي: مرجع سبق ذكره، ص12.

58- جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: مرجع سبق ذكره، ص42.

59- محمد فريد الصحن: مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدارالجامعية، 2002، ص31.

60- جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، الجزائر، دار هومة، 2005، ص12.

* المسؤولية: حيث يحمل كل مدير مسؤولية أداء الخدمات من مرؤوسيه وله هذا الحق، والمسؤولية هي التزام المرؤوس بأداء واجباته وفقا لما يريده المدير[61].

3. تطور الفكر الإداري ونظرياته

الإدارة نشأت منذ بداية الخليقة، إلاّ أنها كانت تعتمد على الصفات الذاتية والموهبة الشخصية للحاكمين والإداريين، ولم تحظ بالتسجيل والإعلام كما لاقته في العصر الحاضر، فالحضارة الفرعونية قبل حوالي 2000عام قبل الميلاد، احتاجت أهراماتها لإنجازها أنظمة دقيقة من التخطيط والتنظيم والقيادة وكذلك حضارة الصين وانجازها للصور العظيم، والرومان في انجاز القلاع[62].

وظهرت الإدارة في عصر الإسلام، حيث أرسى قواعدها ودعائمها سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام غير أن وظائف الإدارة بمسمياتها الحديثة: كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، لم تكن تسمى بنفس المسميات، إلاّ أن الإدارة في الإسلام كانت تطبق تلك العمليات[63] .

ولقد عرف المسلمون الإدارة في دعوتهم ونشر الدين وقيادة الجيوش وإدارة المعارك الدولة والفتوحات، مع العلم أنهم طبقوا الإدارة المركزية في مجالات: الأمن والشؤون العسكرية وبيت المال، وطبقوا اللامركزية في مجالات: التجارة والصناعة والزراعة والتعليم[64].

ومع أواخر القرن 18م وأوائل القرن 19م، حدثت الثورة الصناعية وغيّرت النشاط الصناعي حيث حلّت الآلة محل الطاقة البشرية، مما دفع الباحثين إلى دراسة الواقع خاصة مع ظهور مشكلات تتصل بالتنسيق والإشراف في نظام المصنع،

61- قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص.ص.80-81.

62- هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات، الأردن، دار وائل،2001، ص.ص.19-20.

63- أحمد محمد المصري: الإدارة في الإسلام، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص151.

64- عبد الصمد الأغبري: مرجع سبق ذكره ، ص.ص.18-20.

ومن أشهر المفكرين الذين أسهموا في بلورة الفكر الإداري بشكل علمي: فريـدريك تـايلور، هنري فايول وغيرهم.

1.3. فريديريك تايلور F.Taylor والإدارة العلمية «1856م-1915م»:

كانت فكرة تايلور تنطلق من توضيح العلاقة بين الإنتاجية ونجاح المؤسسة، فوجد أن نجاح المؤسسة وتحقيق الربح، يأتي مـن خـلال التنظـيم الجيـد الـذي يعمـل عـلى رفـع الإنتاجية ونجاح العاملين والرؤساء عند تايلور يُقاس بقيمة المردود وأيضـا مـن خـلال دور القيادة في التسيير الذي يرفع من الإنتاجية[65]، وأهم المبادئ التي جاء بها تايلور هي:

* إحـلال الطـرق العلميـة محـل الطـرق البدائيـة في تحديـد عنـاصر عمـل الفـرد واستخدامه الطريقة العلمية في دراسة الحركـة والـزمن للوصـول إلى الطريقـة المـثلى لأداء العمل وهو ما أطلق عليه تايلور: التنظيم العلمي للعمل-O.S.T.

* الاختيار العلمي للعمال، دون انتخاب واختيار أفضل العمال عملاً، وتدريبهم على أفضل أسلوب.

* يؤجر الأجير حسب مردود الوظيفة التي يعمل بها.

* تقسيم المسؤولية بين المـديرين والعـمال، فالمـديرين يقومـون بتخطـيط وتنظـيم العمل ويقوم العمال بتنفيذ الأعمال[66].

2.3. هنري فايـول H.Fayolوالتنظيم الإداري « 1841م-1925م»:

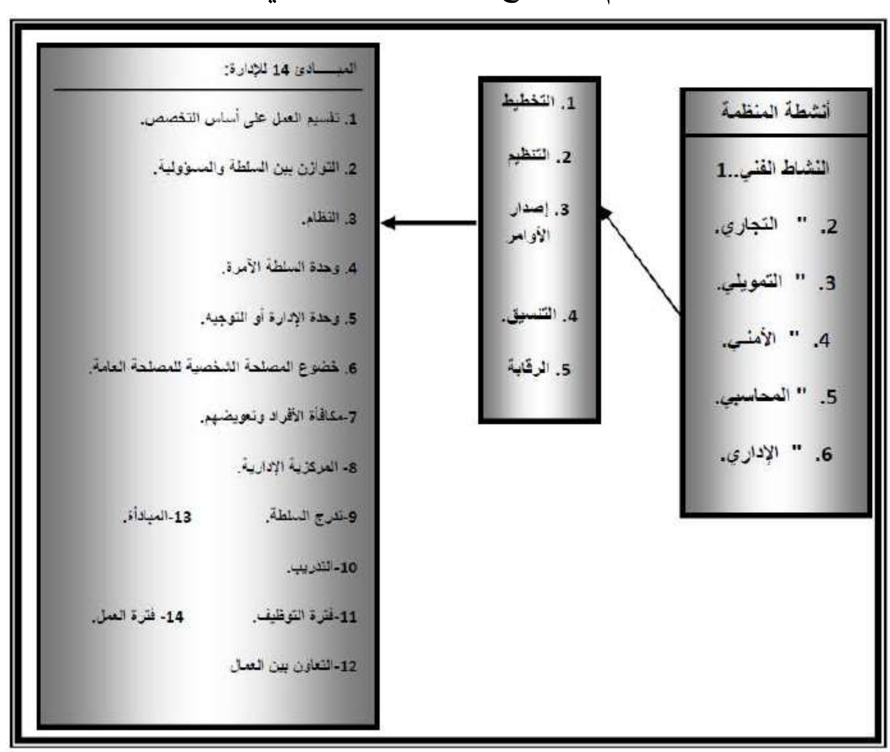
يرى فايول أن العملية الإدارية تنقسم إلى ست مجموعـات مـن الأنشـطة التاليـة: الأنشــطة الفنيــة التجاريــة، التمويليــة، الأمنيــة، المحاســبية، الإداريــة. ولقــد ركــزت دراسـات فـايول حـول المسـتويات الإداريـة العليـا عـلى عكـس تـايلور الـذي ركـز حـول المســتوى الإجــرائي التنفيــذي أي المســتويات الإداريــة الــدنيا، ذلــك بدراســته للوقــت

65 - Jacques Orsoni et Jean Pierre Helfer, Management stratégique, E2, Paris, Boulevard saint Germain, 1994, P.15.

66 -Ibid, P.16.

والحركة من خلال حسن استغلال الموارد البشرية لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج[67]. ومن خلال دراسته توصل فايول ووضع أربعة عشر مبدأً إداريا، يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة، وبذلك كوّن الأساس للنظرية الإداريـة[68]، ويمكـن تلخـيص هـذه المبـادئ في الشـكل الآتي:

شكل رقم 4: يوضح المبادئ الإدارية لهنري فايول



* المصدر:

http://www.ust.edu/dl/courses/Management/business-admin/index .a40 /10 /2005, h11, P.1

-67 عبد الصمد الأغبري: مرجع سبق ذكره، ص.ص. 48-49.

68-http://www.ust.edu/dl/courses/Management/business-admin/index.as, 40/10 /2005 ,h11,P.1

من خلال إسهامات كل من تايلور وفايول، نلاحظ أنهم لم يكن منطلقهم البحث في تحسين أحوال العامل الاجتماعية داخل المنظمة، وإنما كان منطلقهم مناقشة الإنتاجية، وكيف يمكن رفع إنتاجية الفرد العامل، وأدّت نظرتهم هذه إلى معاملة الفرد العامل كأداة من أدوات الإنتاج، كما أنها اهتمت بالتنظيم الرسمي بالدرجة الأولى وأغفلت نوعا آخر من التنظيم وهو التنظيم غير الرسمي الذي يهتم بالعلاقات بين العمال وبينهم وبين الإدارة- فهو ينشأ نتيجة لوجود أفراد في مجموعات يتفاعلون مع بعضهم البعض[69].

ونتيجة لذلك أدرك المفكرون في الغرب أهمية الاهتمام بالجانب الإنساني، واعتبروا الفرد العامل إنسان له حاجات نفسية واجتماعية إلى جانب حاجاته المادية -وهو الشيء الذي أدركه المسلمون حوالي 13 قرنا قبلهم- فظهرت بذلك نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية X وY لماك جريجور وغيرهما من النظريات الحديثة التي اهتمت بالجانب الإنساني والجوانب الأخرى التي لا تقل أهمية في تحقيق الأهداف.

4. معايير قياس الفعالية الإدارية وأساليب تقييمها:

1.4. معايير قياس الفعاية الإدارية:

تقع على كل إدارة من الإدارات مسؤوليات ووظائف ومهام مختلفة ومتعددة بتعدد طبيعة كل إدارة (خدماتية، إنتاجية)، ولمعرفة مدى نجاحها في أدائها لوظائفها، وضع الباحثون مجموعة من المعايير للحكم على فعاليتها نذكر منها ما يلي:

المعايير الثمانية التي حددها كل من توم بيترزT. Peters وَروبرت وترمان R.Watermen في كتابهما «البحث عن الإبداع » وهي:

69- أحمد مصطفى خاطرومحمد بهجت كشك: مرجع سبق ذكره، ص73.

* التأكيد على الإنجاز.

* الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.

* درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين للتصرف.

* زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.

* تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.

* وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة.

* بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.

* اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع[70].

الملاحظ أن المعايير التي حددها كل من توم بيترز وَروبرت وترمان ركزت معظمها على العاملين سواء من خلال مدى الاهتمام بهم، أو تفهم حاجاتهم ودرجة الاستقلال الممنوحة لهم ومشاركتهم، كما ركزا على الهيكل التنظيمي والعمليات (نوع الرقابة) والمخرجات(الإنتاجية).

بينما طريف شوقي يصنف معايير قياس الفعالية الإدارية في فئتين هما:

* معايير موضوعية: وتتمثل حسبه في الإنتاجية، التغيب، ترك العمل أو تغييره، الجزاءات، التطوير والابتكار، التظلمات والشكاوى.

* معايير ذاتية: وتتمثل في الرضا عن العمل، الدافعية، تماسك الجماعة، والاتجاه نحو القائد[71].

ويتفق معظم الدارسين والباحثين في الفعالية، على أن اختيار المعيار الدال على الفعالية يعود للشخص أو الجهة التي تقوم بعملية التقييم، وإلى جانب هذا فإن

70- محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص.ص.87-88.

71- طريف شوقي: مرجع سبق ذكره، ص203.

الإدارات تختلف وبالتالي تحديد المعيار الدال على الفعالية سيختلف من إدارة إلى أخـرى، فإدارة المنظمة في بداية مراحل نشأتها يكون معيار الفعالية لديها يركـز عـلى القـدرة عـلى البقاء والحفاظ على التوازن، وبعد مرور الوقت يصبح معيار الفعالية هو تحقيـق الأربـاح ومكانة جيدة في السوق.

أمـا بالنسـبة للمؤسسـات الخدماتيـة كمؤسسـات التعلـيم، الصـحة، الأمـن يكـون الاعتماد ضئيلا على المعايير ذات الطابع المادي ككمية الإنتاج الذي يعتبر معيـار أسـاسي في المؤسسـات الصـناعية والتجاريـة، لـذلك سـوف نعـرض بشيء مـن التفصـيل لأهـم معـايير الفعالية التي تعتبر كمؤشرات يمكن من خلالها قيـاس وتقيـيم فعاليـة الإدارة والمتمثلـة في الآتي:

1.1.4. الإنتاجيـة: تعتبر الإنتاجية محصلة عدة عوامل، وخاصة مـا يتعلـق بالقيـادة حيث أن لها دور في تحقيق الإنتاجية إذا ما قامت بتوفير المستلزمات للمرؤوسـين، وتيسـير التواصل فيما بينهم، وإزالة العقبات الفنية والإدارية، وكذلك تجنب الممارسات الاستبدادية وإيجاد مناخ ملائم للعمل.

والإنتاجية تعني:« ناتج قسمة المخرجات من السلع والخدمات على المدخلات مـن الموارد المتعددة المستخدمة في إنتاج هذه السـلع والخـدمات» فكلـما زادت المخرجـات في ظل ثبات أو نقصان المدخلات كلما ارتفعت الإنتاجية. ويـتم قيـاس الإنتاجيـة في الشركـات الصناعية والتجارية من خـلال: كميـة الإنتـاج، جودتـه، معـدل حـوادث العمـل، التغيـب، الأجور، الحوافز، أما في المرافق الحكومية التي تقدم خدمات عامة كالأمن، الصحة، التعليم فإنها تقيس الإنتاجية من خـلال: التغيـب، الجـزاءات، ويـتم تقـويم إنتاجيـة شـغلها عـلى تقديرات المشرفين، أراء الزملاء، شكاوى الجمهور المتعامل معهـا، مسـتوى كفـاءة التقـارير التي يكتبونها، طبيعة علاقتهم بزملائهم، مشكلاتهم مع رؤسائهم، الأعـمال التـي ينجزونهـا والتي يتأخرون في إنجازها.

ومن طرق قياس الإنتاجية: مقارنة الأداء الحالي بأداء سابق للفرد أو الجماعة، مقارنة أداء وحدة بأخرى ذات خصائص متشابهة[72].

2.1.4. الرضا عن العمل: أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا عن العمل منها أنه:

«درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل» ويحقق هذا الإشباع عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف الاعتراف بواسطة الآخرين[73].

ويشير أيضا إلى :«مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة»، فالرضاء بذلك يعبر عن الموقف الذي يتبناه الفرد تجاه عمله، وهناك نوعان من الرضا:

* الرضا العام عن العمل، وهو الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راضي أم غير راضي.

* الرضا النوعي عن العمل، ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله كل على حدا فمثلا: سياسة المؤسسة، الأجور، الإشراف، أساليب الاتصال داخل المؤسسة العلاقات مع الزملاء[74].

ومن المؤشرات الدالة على رضا الفرد عن العمل الآتي:

* إشباع حاجاته الملحة.

* أن يجد الفرد نفسه بإمكانه القيام بدوره.

* أن يكون قد حقق أقصى قدر من إمكاناته وطاقاته.

* أن يحس الفرد بأن المهنة ملائمة لقدراته.

* أن يصل إلى قمة الإبداع في عمله[75].

72- طريف شوقي: مرجع سبق ذكره، ص.ص.204-210.

73- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص171.

74- طريف شوقي: مرجع سبق ذكره، ص221.

75- فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، الأردن، دار المسيرة، 2005، ص.ص. 59-60.

هذه المؤشرات إن تم تحقيقها فإن الفرد العامل يمكنه أن يتحقق من أنه راض في عمله والرضاء يحدث حينما يسعى الفرد إلى تحقيق حاجات ممّا يتولد لديه الدافعية تؤدي به إلى الأداء الفعال الذي بواسطته يشبع حاجاته، فيبلغ الفرد مرحلة الرضا.

و لقياس الرضا عن العمل هناك أسلوبين هما:

* المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس رضا العاملين من خلال: معدل الغياب، معدل ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، معدل الشكاوى، مستوى إنتاج الموظف.

* مقاييس تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام إستبانة أو مقابلات مع العاملين[76]، تطرح فيها أسئلة تدور حول واحد من الآتي:

- الحاجات الإنسانية وفق تقسيم ماسلو Maslow للحاجات، ويكون الهدف هو التعرف على مدى إشباع الوظيفة لكل حاجة من هذه الحاجات لدى الفرد الذي يشغل الوظيفة.

- جوانب العمل المختلفة باعتبارها عناصر للرضا عن العمل، كالرواتب، فرص الترقي، نمط الرئاسة، الظروف المحيطة ببيئة العمل، العلاقات مع الزملاء ومع الرؤساء، السلطة الممنوحة ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات[77].

فالرضا عن العمل يعكس بشدة مدى فعالية الإدارة أو القائد لأن هذا الأخير له دور في تنظيم بيئة العمل التي تحث العامل على الأداء، وكون الرضا مؤشرا مباشرا

76- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص177.

77- شكري سيد أحمد: مرجع سبق ذكره، ص.ص.279-324.

عن الفعالية لأن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع، والموظف الراضي يزداد حماسه للعمل ودرجة ولائه، مما يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة.

3.1.4. التغيب: يعتبر التغيب أحد المؤشرات السلبية للفعالية لأنه يتسبب في أضرار مالية وغير مالية للمؤسسات الصناعية والخدماتية، وهناك طريقتان لتقدير التغيب وهما:

- حساب عدد الأيام التي يتغيب فيها العامل عن عمله بدون إذن رسمي وعدم احتساب الغياب الراجع لأسباب مرضية ضمن فترة التغيب الكلي.

- تحديد عدد الفترات التي انقطع فيها الفرد عن العمل بغض النظر عن عدد الأيام في كل فترة.

فالتغيب يعد أحد المقاييس التي يستدل منه على الفعالية، فالشخص غير الموجود سيكون أداؤه بالتأكيد أقل، ومن الأسباب التي تؤدي إلى التغيب هو عجز المدير عن تهيئة المناخ المواتي للعامل لكي يبذل أقصى جهده، وعدم مساندته في مواجهة المشكلات وفشله في التغلب والتقليل من الصراعات.

فالتغيب مؤشر سلبيا للفعالية، والالتزام بالحضور يعد مؤشرا إيجابيا لها فالانتظام في الحضور عند بعض العاملين يعني أن العمل اكتسب قدرا من الجاذبية لديهم ومن ثم فإن هذا الموقف سيعكس قدرا مرتفعا من الرضاء، وبهذا يعد مؤشرا للفعالية[78].

4.1.4. الاتجاه نحو المدير (القائد الرسمي):

يعني الاتجاه نحو المدير تصور التابع حوله، ورأيه فيه كفرد ومشاعره نحوه ، وسلوكه حياله فشخص المدير هو موضوع الاهتمام ، ويعد الاتجاه مؤشرا لفعالية

78- طريف شوقي: مرجع سبق ذكره، ص.ص.212-215.

الإدارة، لأنه -المدير- يعكس قدرته على إقامة علاقات وثيقة مع مرؤوسيه، ويحثهم على تبني مشاعر إيجابية نحوه. ويتكون الاتجاه من ثلاث مكونات:

* معرفي: تصور العامل حول خصال مديره.

* وجداني: مشاعر العامل السلبية أو الإيجابية نحو مديره.

* سلوكي: تصرفات العامل مع مديره.

ويمكن قياس هذه المكونات منه خلال توجيه عدد من الأسئلة مثلا:

- سؤال العامل عن تصوره لمدى ذكاء مديره وسمات شخصيته وقدرته على اتخاذ القرار ومهاراته الفنية في العمل.

- سؤال العامل عن مشاعره نحو مديره ومدى تفضيله لأن يشاركه المدير في مناسباته الاجتماعية.

ويعتبر المكون الوجداني مؤشرا أكثر نقاء للفعالية، لكون المشاعر الإيجابية نحو المدير يتم التعبير عنها بشكل إرادي متحرر من ضغوط الموقف وتعكس مدى قدرة المدير على إقامة علاقات تنبع عنها تلك المشاعر لدى عماله.

أما المكون المعرفي فإنه يعد مؤشرا أقل دلالة على الفعالية، فربما يدرك العامل أن مديره كفء ولديه خصال معرفية وشخصية إيجابية إلا أنه غير راض عنه وكذلك بالنسبة للمكون السلوكي فإن العامل قد لا يسلك وفقا لما يوحي به اتجاهه نظرا لتدخل عناصر أخرى في صياغة السلوك[79].

5.1.4. التفويض الواضح للسلطة: يعد مؤشرا لفعالية الإدارة إلى جانب ضرورة إلمام كل من يعمل بالإدارة والمؤسسة بواجباته ومسؤولياته ومجال سلطاته، مع مراعاة الاستخدام الرشيد لتفويض السلطة، الأمر الذي يعمل على خلق جو

79- نفس المرجع السابق: ص.ص.227-228.

عمل طيب ويساعد أيضا على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، وتنمية الجوانب القيادية في مرؤوسيهم.

6.1.4. تحديد الإدارة لوظائفها وتنظيمها: وكذلك تحديد وسائل تنفيذها، فعمليات الإدارة ليست غاية لتحقيق العملية الإدارية تحقيقا فعالا في المؤسسات.

7.1.4. توفير الإدارة للوسائل والأدوات: التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها بطريقة مناسبة، فللإدارة ظروف ومشكلات لابد من البت فيها قبل أن تتفاقم، فعلى القائمين على تسيير الإداري تقديم خبراتهم لكي تسير الأمور في مجراها الطبيعي.

8.1.4. توفير عاملين ذوي كفاءة ومهارة: وخاصة عند تطوير أو تغيير في بعض المهام الإدارية نتيجة للتطورات الحاصلة كاتساع حجم المؤسسة وبالتالي ظهور بعض المهام الإدارية الجديدة[80].

إن عرضنا لمعايير الفعالية لا يعني أنها هي الوحيدة التي تقيس الفعالية وغيرها لا يقيس، فهناك العديد من المعايير التي تقيس الفعالية الإدارية في مؤسسة ما إلا أنها لا تقيس الفعالية في مؤسسة أخرى وما هذه إلا جزءا منها.

2.4. أساليب تقييم فعالية الإدارة

إن نوع الأسلوب المستخدم في تقويم الفعالية الإدارية يتحدد تبعا لطبيعة العمل والمهام، ويتفق الباحثون على وجود عدد من الأساليب المنهجية الشائعة الاستخدام في مجال تقييم الفعالية الإدارية وهي:

80- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: مرجع سبق ذكره، ص.ص.54-55.

1.2.4. التقرير الذاتي: وهو الطلب من العاملين تقدير مدى كفاءة المـدير، وطبيعـة اتجاهاتهم نحوه ومدى رضاهم عن عملهم، وذلك من خـلال اسـتمارة يجيبـون فيهـا عـن الأسئلة، أو من خلال مقابلة يتحدثون فيها إلى الباحث، إلا أن هناك آثار سلبية ناجمة عن بعض العيوب المتمثلة في الآتي :

* التحيز في موضوع التقويم، فمن يتبنى اتجاها محبذا نحـو القائـد سـيقومه عـلى أنه أكثر فعالية مقارنة بمن يتبنى اتجاها أقل تحبذا نحوه.

* محدودية سلوكيات الفرد للقيام بعملية التقويم، فقد لا يسـمح دوره أو موقعـه أو حجم تفاعلاته من الوقوف على الجوانب التي تكون ممثلة لمحكات الفعالية.

* التبـاين بـين الأفـراد في طبيعـة المعـايير التـي يسـتندون إليهـا في تحديـد مفهـوم الفعالية، فمثلا فرد يتبنى معيارا معينا يعتبره المعيار الدال على الفعالية ونفس المعيار عند فرد آخر لا يمثل الفعالية لديه.

2.2.4. المشـاهدة (الملاحظـة): وتتمثـل في رصـد الوقـائع وتسـجيلها وذلـك بإتبـاع الخطوات الآتية:

* وضع حدود للسلوكيات المراد مشاهدتها، بمعنى تحديد نوع السلوك الـدال عـلى الفعالية.

* إعداد قائمة بتلك السلوكيات.

* اختيار فئات لتصنيف المشاهدات.

* تحديد طريقة التسجيل.

3.2.4. السجلات الرسمية: يمكن الحصول على بعض المؤشرات عن الفعالية الإداريـة من خلال الاستعانة بالسجلات الرسمية المحفوظة بالمؤسسة والمدون بها بيانات عـن: مـدة الغياب الإجازات المرضية الحوادث، الجزاءات، معدل الإنتاج، الحوافز، تقارير الرؤساء حول مستوى كفاءة العامل.

وهذه البيانات يمكن أن تقدم مؤشرات تسهم في تقدير الفعالية الإدارية بشكل أكثر ثراء إذا ما تعاملنا معها على نحو متكامل، يجدر أيضا الأخذ بكل هذه الأساليب لتقويم الفعالية الإدارية، حتى لا تصبح مصداقية البيانات المتحصل عليها عرضة للتساؤلات[81].

5. الإدارة المدرسية (نموذجا)

1.5. نشأة الإدارة المدرسية وتطورها

عرفت الدراسات السوسيولوجية للبناءات التنظيمية للمدرسة تطورا وتقدما في الآونة الأخيرة، إذ اهتم العديد من الباحثين في مجال علم اجتماع التربية بدراسة الفئات المهنية والإدارية داخل المدرسة، والمتمثلة في مجالس إدارة المدرسة، ومدير المدرسة والنظار والمدرسين والإداريين المساعدين وغيرهم، ومن أهم الباحثين في هذا المجال نذكر جروس، ماسون، هالين، بومان، تشارلز بيدول، هذا الأخير استطاع أن يقدم تحليلات ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة المدرسية كأحد الأنماط الإدارية في التنظيمات الاجتماعية الحديثة، مشيرا إلى طبيعة البناءات التنظيمية للمدارس خلال القرن التاسع عشر والقرن العشرين، هذه البناءات التنظيمية وبمرور الوقت عرفت تطورا ملحوظا نتيجة للنمو التنظيمي وكذا زيادة القواعد والإجراءات البيروقراطية الرسمية وغير الرسمية[82].

ويرى الكثير من المختصين والباحثين في الإدارة بوجه عام، بأن لها ميادين كثيرة ومختلفة، لكل منها نشاطها المميز لها، تتشابه في بعض مبادئها وأساليبها،

81- طريف شوقي: مرجع سبق ذكره، ص.ص.198-200.

82-عبد الله عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره، ص141.

وتختلف في البعض الآخر[83]. فالإدارة المدرسية باعتبارها جزءا من الإدارة العامة، فهي تستمد منها مبادئها وقوانينها وأصولها، وهو ما أكده سيرز في كتابه "عملية الإدارة" بقوله أن: « طبيعة الإدارة وخصائصها تستمد من طبيعة الخدمات التي تقوم بها، سواء كان نشاطها خدميا أو إنتاجيا »، ووافقه جريفت في ذلك في كتابه «نظرية الإدارة» في تحديده للفرق بين الإدارة العامة والتعليمية، بوصفه لطبيعة الفرق بينهما بأنه فرق نعتي على أساس أن لفظ الإدارة موجود في كل منهما والاختلاف بينهما يكمن في النعتين «العامة والتعليمية»[84]. وباعتبار الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي تعتمد في نشأتها وتطورها على ما توصل إليه الباحثون من مفاهيم في الإدارة العامة يمكن لنا القول بأن الإدارة المدرسية تشتق أسسها وعملياتها ومبادئها من الإدارة العامة، على أن تكتسب صفاتها وطبيعتها من ميدان التربية والتعليم.إذ يرجع ظهور الإدارة كعلم إلى مؤتمر براغ في 1924، أما ظهور علم الإدارة المدرسية كعلم مستقل عن الإدارة العامة فقد كان في سنة 1946، أين بدأت مؤسسة كلوج الأمريكية تهتم بالإدارة المدرسية[85].

فتطور الإدارة المدرسية كان انعكاسا لتطور الإدارة العامة هذه الأخيرة التي عرفت تطورا مستمرا، وتعددت مدارسها منذ مطلع القرن العشرين، بدأً بمدرسة الإدارة العلمية لمؤسسها فريدريك تايلور(1856- 1915)، ثم المدرسة السلوكية ومن أهم رواده إلتون مايو وروثيز برجز، ثم المدرسة الكمية على يد كل من تشرشيريان ونورساتر، وأخيرا ظهر على يد كل من تومسون ولورانس ولورس ما يعرف في مجال الفكر الإداري باسم المدرسة الموقفية.

83- أحمد عبد السلام دباس: آراء و نظرات في الإدارة، دمشق، دار طلاس، د س، ص45.

84- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص17.

85- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي، 2003، ص.ص.14-15.

هذه المدارس المختلفة يمكن إدراجها تحت ثلاثة اتجاهات رئيسية كما يلي: اتجاه الإدارة الرسمية الإدارة الإنسانية، والاتجاه التوفيقي في الإدارة.

1.1.5. اتجاه الإدارة الرسمية:

يركز هذا الاتجاه على ضرورة توفر الحافز الاقتصادي لدى الفرد لتشجيعه على العمل بأكبر طاقة ممكنة وبالتالي الزيادة في الإنتاج[86]، وأهم من مثل هذا الاتجاه مدرسة الإدارة العلمية والتي من أهم مبادئها:

* استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.

* استخدام الحوافز لأفراد العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة أوالمعدل المطلوب.

* استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل[87].

ولظهور الحركة العلمية في أواخر القرن19 تأثيرا كبيرا على ميادين كثيرة، من بينها إدارة المدرسة إذ نقلتها من إدارة تقليدية تقوم على الارتجال والخبرات الشخصية إلى إدارة علمية تعالج مشاكلها الإدارية بأسلوب علمي أساسه التفكير والاستقراء وأداته التحليل والقياس الموضوعي، وبالتالي انتقلت مبادئ الإدارة من مجال الصناعة والأعمال إلى إدارة المدرسة[88].

2.1.5. اتجاه الإدارة الإنسانية:

يعتبر هربارت سيمون من أوائل الذين اعترفوا بأثر العلاقات الإنسانية على العملية الإدارية، في مؤلفه السلوك الإداري (1945) حيث شرح طبيعة وأهمية اتخاذ

86-حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: مرجع سبق ذكره، ص36.

87- بلقاسم سلاطنية وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص32.

88- عبد الصمد الأغبري: مرجع سبق ذكره، ص.ص.66-67.

القرار في العملية الإدارية. إذ يركز أنصار هذا الاتجاه على أهمية معاملة الشخص العامل كإنسان له حق الحياة، إذ يعتبر هذا الاتجاه كنتيجة لما أثارته النظريات الكلاسيكية خصوصا حركة الإدارة العلمية من انتقادات عبرت عن ضرورة خلق توازن بين الأبعاد الإنسانية والمادية. وبين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات والأبحاث في هذا الاتجاه، اكتشافها لأهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، فتماسك الجماعة والالتزام بمبادئها يؤثر بشكل واضح على إنتاجية العمال و سلوكهم أثناء العمل[89].

3.1.5. الاتجاه التوفيقي:

في هذا الاتجاه يتم التوفيق بين الاتجاهين السابقين، ويقوم على تكامل العناصر الرسمية وغير الرسمية في الإدارة، وكذا التوفيق الايجابي بين الحوافز الاقتصادية والحاجات الفردية بشكل يعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في النظام من جهة والعالم الخارجي من جهة أخرى[90].

وهو ما ظهر في أبحاث جريفث الذي استطاع أن يطور نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار، وفي 1968 وضع يعقوب جيتز نظرية الإدارة المدرسية باعتبارها عملية اجتماعية، والتي تعتبر من أشهر النظريات المعاصرة في مجال الإدارة المدرسية، تعود بداياتها إلى الدراسات التي أجراها كل من جوبا وبارسونز، إلاّ أنها تنسب إلى رائدها يعقوب جيتزلز[91]، والذي ينظر للإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين (مدير المدرسة وبقية العاملين فيها من وكلاء معلمين موظفين

89- بلقاسم سلاطنية وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص.ص.34- 35.

90- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: مرجع سبق ذكره، ص37.

91- عبد الصمد الأغبري: مرجع سبق ذكره، ص67

وتلاميذ...)، في إطار نظام اجتماعي متكون من جانبين متداخلين يمكن تصورهما في صورة كل منهما مستقل عن الآخر[92].

فالسلوك الإداري هو نتاج للعلاقة بين الجانبين التنظيمي والشخصي أي بين دور المدرسة وشخصية الفرد، فكل عضو في الإدارة المدرسية لا يمكنه العمل، إلاّ بتوفر هذين الجانبين معا، فكل منهما يكمل الآخر[93].

5 2. وظائف الإدارة المدرسية

في الماضي كانت المدرسة همها الوحيد هو المحافظة على نظام المدرسة وتنفيذ الجدول الخاص بالمدرسين والطلاب والإداريين والمستخدمين، وتزويد الطالب بقسط وافر من المعلومات دون النظر إلى أي اعتبار آخر، أما « اليوم فأصبحت تتمشى مع متغيرات العصر ومتطلبات العمل حيث تركز على الجانب الإنساني في وضع الموظف المناسب في المكان المناسب »[94].

ويمكن القول أن الإدارة المدرسية استفادت كسائر أنواع الإدارات في أداء وظائفها بالأساليب التي وضعها رواد النظريات الإدارية أمثال فريديرك تايلور، وهنري فايول، إلتون مايو وماكجريجور وغيرهم من المفكرين الذين أسهموا في بلورة فكر الإدارة بشكل علمي• وتتمثل وظائف الإدارة المدرسية في الآتي:

1.2.5. التخطيط: فالتخطيط من أسس الإدارة العلمية، ويقوم به مدير المدرسة ومجلس إدارته فبعد دراسة مدير المدرسة لأهداف الأمة والمدرسة والقوانين والقرارات وحاجات العمال وحاجات الطلاب ينظم المدرسين والعاملين معه لوضع خطة، وهذه

92- جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي وأصولها وتطبيقاتها، عمان، دار الثقافة، 2004، ص40.

93- عبد الصمد الأغبري: مرجع سبق ذكره، ص.ص.68-69.

94- نفس المرجع السابق: ص37 .

- نقصد بالعلمي: العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة...الخ.

الخطة لا تنفذ إلاّ بعد قبولها من طرف الأغلبية والخطة المدرسية تحدد الغايات وترسم الوسائل التي تؤدي إلى تحقيقها وتكون في حدود الطاقة المتوفرة.

2.2.5. التنظيم: في مجال الإدارة المدرسية يعني التنظيم وضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرسية، ومن مقتضيات التنظيم في الإدارة المدرسية:

* دراسة دقيقة لأوضاع المدرسة.

* الإحاطة بما تتضمنه اللوائح والتعليمات والنشرات والقرارات الخاصة بالتعليم عامة وبالإدارة خاصة[95].

* دراسة الخطط المدرسية المختلفة لكل الصفوف.

* وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

* حسن توزيع المسؤوليات على القائمين بها.

3.2.5. التنسيق: والتنسيق في الإدارة المدرسية هو تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المدرسة، ولا يمكن تحقيقه مالم تحدد أهداف النشاط وتوزع الأعمال بكل دقة والتنسيق يهدف إلى عدم التضارب في الاختصاصات المحددة للعاملين في المدرسة، كما أنه يخفف من حدة الصراع وتتضح المسؤوليات.

4.2.5. التوجيه: التوجيه في الإدارة المدرسية، يتم من خلال توجيه مدير المدرسة لقدرات العاملين وإمكانيات العمل نحو الأداء الصحيح، وحينما يجد الاستجابة والكفاءة الجيدة يكافئ المجتهد وإذا وجد قصورا يوجهه الوجهة الصحيحة، ومن أهم مبادئ التوجيه في الإدارة المدرسية:

* وحدة الأمر: فالتوجيه يكون فعالا إذا كانت الإرشادات والأوامر من مصدر واحد.

* الإشراف المباشر: فهو ضروري ويكون فعالا عندما يكون الاتصال شخصي بين الرئيس والمرؤوسين.

95- **www.moudir.com** , P.1. Ibid.

* اختيار الأسلوب: فعلى المدير اختيار أسلوب التوجيه الأكثر مناسبة لنوع العمل المطلوب.

5.2.5. الرقابة: ويقصد بها الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له ويشمل ذلك كل ما يتعلق بالدراسة والأنشطة أو الأعمال الإدارية، ولكي تحقق الرقابة أهدافها ينبغي اتخاذ الآتي:

* مداومة الاتصال بمجالات العمل، والتأكد من أن الأعمال تسير كما خطط لها ومعرفة نواحي النقص ومحاولة تداركها وتذليل الصعوبات.

* تهيئة جو عمل مناسب، يشيع فيه التعاون والتآلف والإفادة من الخبرات.

* جعل الاجتماعات مجالا واسعا للمشورة وتبادل الآراء واتخاذ القرارات[96].

6.2.5. التقويم: وهو عنصر هام في الإدارة المدرسية، فبواسطته يمكن أن يقال أن هذه الإدارة نجحت في تحقيق الأهداف التربوية المناط بها أو أنها فشلت، ومجالات التقويم تتمثل في تقويم التنظيم المدرسي وتقويم العلاقة بين المجتمع والمدرسة وتقويم أداء العاملين ومدى إقبالهم على العمل وتقويم المنهج المدرسي ومدى تقدم التلاميذ واكتسابهم للمهارات والقيم والاتجاهات[97].

فهذه الوظائف تتحقق بجلاء، إذا تم تحديد الأهداف بدقة أثناء عملية التخطيط ومن أهم أهداف الإدارة المدرسية الآتي:

* كشف ميول التلاميذ وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها.

* مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية والعقلية والخلقية والاجتماعية لإعداد مواطن واع.

* تبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه[98].

---

96 - نفس المرجع السابق: ص2.

97- نفس المرجع السابق: ص3.

98- عبد الصمد الأغبري: مرجع سبق ذكره، ص36.

* أن تكون جهود وأفعال أعضاء الإدارة المدرسـية تعمـل عـلى أن تكـون مسـاعدة لبناء التلميذ من جميع النواحي.

* الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين أفـراد الجهـاز المدرسي بما يتناسب وقدرات واستعدادات وميول واهتمامـات كـل فـرد، لأن الفـرد يـؤدي دوره بفعالية أكثر إذا كانت المهام الموكلة إليه تتناسب وقدراته.

* العمل على توفير النموذج المثالي والمصغر للمجتمـع الإسـلامي داخـل المدرسـة، فلابد أن يكون أفراد جهاز المدرسة قدوة صـالحة، ومثـال لحسـن الشخصـية التـي تهـدف التربية إلى إعدادها، فيجب أن تتـوافر لـدى المـدير والعـاملين والمعلمـين صـفات شخصـية إسلامية من حيث الصدق، الأمانة العلاقات الطيبة والتعـاون، ودعـوة المـديرين للمعلمـين والعاملين للالتزام بهذه السمات، وبالتالي تتوافر داخل مدارسنا نماذج مثالية مـن المجتمـع الإسلامي التي تنتقل إلى البيئة الخارجية للمدرسة[99].

تعتبر هذه أهـم الأهـداف مـن بـين كـل الأهـداف التـي تقـوم أي إدارة مدرسـية برسمها لغاية هي تحقيق النجاح في أداء دورها المنوط إليها في المجتمع العربي المسلم.

3.5. أعضاء التنظيم المدرسي- الإدارة المدرسية -

يقصد بالتنظيم في الإدارة المدرسية، «تحديد مراتب السلطة حيث يتم التوازن بـين السلطة والمسؤولية، وذلك بتقسيم العمل المراد القـيم بـه وتشـكيل جماعـات العمـل»[100]، ويتـألف جهـاز الإدارة المدرسـية أو أعضـاء التنظـيم المـدرسي مـن: مـدير المدرسـة، نائبـه، المقتصد، مستشار التربية مستشار التوجيه، المدرسين، الأمانة، وغيرهم.

99- محمد حسنين العجمي: مرجع سبق ذكره، ص.ص.32-33.

100-رشيد أورليسان: التسيير الإداري في مؤسسات التعلـيم الأسـاسي والثـانوي العـام والتقنـي، البليـدة، قصر الكتاب، د س ، ص13.

1.3.5. مدير المدرسة:

- تعريفه: مدير المدرسة هو رجل الإدارة المدرسية ورئيسها، وهو قائدها، رغم الاختلاف في التسمية إلاّ أن هناك ارتباط بين مصطلحي القائد والمدير، فمن هو القائد؟ ومن هو المدير؟ المديرهو:« الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية والمالية»[101] ،ويعرّف أيضا بأنه:«الشخص الذي يشغل مركزا أو وظيفة معينة في المنظمة ويكون مسئولا عن عمل فرد أو أكثر، كما أنه يمارس سلطة على هذا الفرد (المرؤوس) »[102].

فهذين التعريفين يوضحان أن المدير هو المسئول الأول عن مجموعة من الأفراد العاملين يمارس عليهم سلطة ويقوم بوظائف إدارية أخرى.

أما القائد أو القيادة يعرّفها بنقدجي بأنها:« العمل الذي يقوم به المدير لدفع الناس على القيام بمسئولياتهم بأحسن ما لديهم من كفاءات»[103].

ويعرّفها عبد العزيز هاشم بأنها: «التأثير في سلوك الأفراد وتدعيمهم بالشكل الذي يحفزهم على إتيان الحفاظ على السلوك المطلوب لتحقيق رؤية محددة»[104].

فمن خلال هذه التعريفات نجد أن المدير يهتم بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية، أما

101- أحمد إسماعيل حجي: مرجع سبق ذكره، ص365.

102-عبد الغفار حنفي ورسمية قريقاص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص329.

103- محمد حسن العمايرة: مرجع سبق ذكره، ص76 .

104- عبد العزيز هاشم: أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة، القاهرة،2001، ص425.

القائد فيتطلب دوره الإبداع والابتكار والتصور لإدراك الأهداف المستقبلية، ومسئول أيضا على الأمور التنفيذية[105].

فالمدير يقضي الوقت بين الأفراد ليحقق المهمة، بينما القائد قد لا يتواجد في كل الأوقات ومع ذلك تتحقق الأهداف بفعالية، ولقد توصل كل من كاموك Kamook وَداكين Dakinعام1995م وهانكين Hankin وَراسيRacy عام 1998م إلى أنه في الوقت الحاضر لم يعد هناك فرق بين الإدارة والقيادة، حيث أدت الظروف الحالية إلى تحول الإدارة من شكلها التقليدي إلى قيادة فعّالة تسعى إلى إحداث التغيير[106]، فمدير المدرسة يعتبر قائد رسمي، مع العلم أن "هناك من القادة لا يمارسون بالضرورة مهام المدير كاملة، لأنهم قد يكونون زعماء، كزعيم جماعة سياسية أو قائد طلابي يجيد الحديث"[107]، وهو ما يعرف بالقائد غير الرسمي.

- مهارات مديرالمدرسة: تعتبر المهارة كفاءة، وتعني في اللغة العربية "المماثلة للنموذج"[108]، والمهارات أو الكفاءات التي يتطلبها المدير كقائد رسمي للمدرسة هي:

* المهارات الذاتية: وتتمثل في الصفات الشخصية والقدرات العقلية وتكون فطرية في الإنسان تولد معه وتنمو، كالقوة الجسمية والعصبية، وقوة الشخصية والحيوية والطلاقة اللفظية والصحة النفسية، والخلق الطيب والقدوة الحسنة والعدالة والقدرة على التفاعل والتعاون[109].

105- محمد حسن العمايرة: مرجع سبق ذكره، ص77.

106- عبد العزيز هاشم: مرجع سبق ذكره، ص.ص.425-426.

107- عبد الفتاح دياب حسين: طريقك إلى الإدارة الفعاّلة، دن، 1998، ص217.

108- أحمد إسماعيل حجي: مرجع سبق ذكره، ص353.

109- محمد حسن العمايرة: مرجع سبق ذكره، ص.ص.95-99.

* المهارات الإنسانية: ويقصد بها: «القدرة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء»[110] فالمهارات الإنسانية، تتجلى من خلال محاولة مدير المدرسة لبناء جسور من الود وتفهم مشاعر وظروف المرؤوسين الاجتماعية والإنسانية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، وتحقق لهم الرضا وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، فالمهارات الإنسانية مهمة للعمل في كل المنظمات، وتبرز بصورة ملحة في الإدارة المدرسية نظرا للتنوع الكبير بين الأفراد الذين يتعامل معهم مدير المدرسة[111].

* المهارات الإدراكية: وتعرف المهارات الإدراكية بالمهارات الذهنية، ويقصد بها قدرة مدير المدرسة على النظرة الشاملة للأمور، وتتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها[112]، وتمكن هذه المهارة المدير من تفهم أثر مختلف الوظائف في المؤسسة على بعضها البعض.

* المهارات الفنية: ويطلق عليها المهارات المهنية، وتوفر هذه المهارات " فهما للنشاطات المتصلة بالعمليات والإجراءات التعليمية التعلمية وبالتقنيات المتعلقة بمتطلبات الدور"[113]، وهذه المهارات تمكن مدير المدرسة من كسب ثقة العاملين في المدرسة وتحقيق أهدافها، ومن بين المهارات الفنية التي حددها أحمد إسماعيل حجي الآتي:

- مهارات تطبيق المناهج والمقررات الدراسية.
- مهارات التدريس النظري والعملي.

110- صلاح عبد الحميد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص33.

111- محمد منير مرسي: مرجع سبق ذكره، ص88.

112- محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص101.

113- هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التعليمية. مفاهيم وآفاق، عمان، دار وائل، 1999، ص27.

- مهارات تحديد مهام أعضاء هيئة التدريس.

- مهارات تقويم التعليم والتلميذ والعاملين.

- مهارات التخطيط والتنظيم المدرسي[114].

- مسؤوليات مدير المدرسة: المسؤولية هي التزام أو تعهد الفرد بأداء ملائم للمهام المسندة له بقدر ما يستطيع من جهد بما يتماشى مع التوجهات التي يحصل عليها[115]، ويرى فايول أن المسؤولية هي محصلة طبيعية للسلطة لذا يجب تحديد درجة المسؤولية ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة[116].

ولقد تم تحديد مسئوليات مدير المدرسة في المؤسسات التعليمية الجزائرية خاصة الثانوية في قانون التشريع المدرسي الجزائري، وبمقتضى الأمر رقم 76-35 والمرسوم 76-72 المؤرخة في16-أفريل-1976م المتضمنة تنظيم التربية والتكوين وتنظيم مؤسسات التعليم الثانوي وسيرها، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-49 المؤرخ في06-فيفري-1990م المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية وبمقتضى القرار رقم 999 المؤرخ في15-سبتمبر-1983م الذي يحدد الأحكام العامة، فإن المدير مسئول عن حسن سير المؤسسة وعن التأطير والتسيير التربوي والإداري فيها ويخضع لسلطته جميع الموظفين العاملين فيها[117].

وبموجب القرار 175 و176 الصدر في02/مارس/1991م، تتضمن مسئوليات المدير البيداغوجية والتربوية والإدارية والمتمثلة في الآتي:

114- أحمد إسماعيل حجي: مرجع سبق ذكره، ص.ص.44-45.

115- عبد الغفار حنفي وحسين القزاز: مرجع سبق ذكره، ص399.

116- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: مرجع سبق ذكره، ص15.

117- وزارة التربية الوطنية الجزائرية: مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية، مديرية التوجيه والاتصال، المديرية الفرعية للتوثيق، مارس 1993، ص54.

* المسئوليات البيداغوجية:

- تسجيل التلاميذ الجدد وقبولهم وتنظيم أنشطتهم وجداول توقيت أقسامهم.

- تطبيق التعليمات الرسمية المتعلقة ببرامج التعليم في المؤسسة.

- وضع الإجراءات الضرورية لتشكيل الأفواج التربوية.

- تحضير مجالس التعليم ومجالس الأقسام وتنسيق نشاطات الأساتذة.

- التأكد من تطبيق البرامج.

- زيارة المدير للمدرسين في أقسامهم[118].

* المسئوليات التربوية:

- توفير جو عام من شأنه تكوين مجموعة متماسكة قادرة على تذليل الصعوبات.

- يشجع المدير تطوير الأنشطة الاجتماعية والتربوية.

- تضافر الجهود لمنح تعليم ناجح وتربية مطابقة للأهداف المرسومة.

- أن تساعد علاقات المدير مع التلاميذ والموظفين وأولياء التلاميذ على تنمية الشعور بالمسئولية وتقوية الثقة المتبادلة والتفاهم واحترام الشخصية والصداقة والتضامن.

- توافر الشروط المعنوية والأخلاقية والمادية لتسيير أنشطة التلاميذ[119].

* المسئوليات الإدارية:

- يفتح الملف الشخصي لكل موظف ويمسكه.

118-عبد الرحمن بن سالم: مرجع سبق ذكره، ص.ص.196-197.

119- وزارة التربية الوطنية الجزائرية: مرجع سبق ذكره، ص55.

- يسهر مدير المدرسة على احترام الآجال فيما يتعلق بإعداد التقارير والجداول وإرسالها.

- يستقبل البريد ويوقع على المراسلة الإدارية الصادرة.

- ضبط كافة الإجراءات الضرورية والتنظيمية من أجل ضمان أمن الأشخاص والتجهيزات داخل المؤسسة، كالسهر على الانضباط والمواظبة والمراقبة[120].

فمن خلال هذه المسئوليات المحددة في التشريع المدرسي الجزائري لمدير المدرسة فإنه يمكن أن نستخلص أن مدير هو المخطط بعد جمع البيانات والمعلومات، وهو الذي يحدد الأهداف التعليمية العامة وهو الموجه للتنفيذ، ويشارك في التقويم والتنسيق واتخاذ القرارات ومقابلة المدرسين والموظفين والإداريين للمناقشة وحل المشكلات. هذا ما يعكس أن مسئولية مدير المدرسة صعبة وشاقة تستدعي منه التحلي باليقظة المستمرة والخصال الحميدة وروح التضحية والصبر والعمل الدءوب على توعية التلاميذ وجعلهم يثقون بالمدرسة وبما تقدمه أهم من خدمات ومن علم ومعرفة وتربية خلقية، وأن يكون المدير قدوة في العمل حتى يجعلهم يعملون بدورهم على نشر الخصال في وسطهم الاجتماعي، وأن يتصف مدير المدرسة بالعلاقات الحسنة مع جميع الموظفين، ويعمل على توحيد صفوفهم[121].

ويقول طارق عبد الحميد البدري أن المشكلات التي تؤثر في واجبات ومسئوليات مدير المدرسة، تكون خارجة عن نطاق إرادته وقدرته، فمثلا واجبات مدير يعيش في مجتمع غير ديمقراطي غير واجبات مدير يعيش في مجتمع ديمقراطي، وهناك عوامل أخرى منها:

- طبيعة النظام السياسي المتبع، ومدى ما يسمح به من مركزية أو لامركزية.

120- نفس المرجع السابق: ص56.

121- رشيد أورليسان: مرجع سبق ذكره، ص132.

- مدى تقدم البلاد في مجالات العلم والإدارة والحياة الاجتماعية.

- القيم الدينية والخلقية السائدة في المجتمع.

- طبيعة النظام التربوي في البلاد ومدى ما يسمح به من استقلال ولا مركزية في الإدارة.

- مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية.

- مدى الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة ومدى كفاءة العاملين بها.

- مدى ما يملكه مدير المدرسة من مؤهلات علمية وعملية[122].

2.3.5. نائب المدير: بموجب القرار رقم 154 المؤرخ في26/ فيفري/1991م في التشريع المدرسي الجزائري فإن نائب مدير المدرسة هو المساعد المباشر له في كل ما يتعلق بتنظيم الحياة التربوية والبيداغوجية وتنشيطها في المدرسة، ويتلقى من مدير المدرسة التعليمات والتوجيهات، ويخلف مدير المدرسة في حالة مانع أو غياب، ويلزم عليه الحضور الدائم بالمدرسة، كما أنه يعتبر عضو شرعي في جميع المجالس المدرسية.

3.3.5. المقتصد: بموجب القرار رقم 829 المؤرخ بتاريخ 13/ نوفمبر/1991م في التشريع المدرسي الجزائري فإن المقتصد يعتبر مساعد المدير في كل ما يتعلق بتوفير الشروط المادية والمالية الضرورية لتنظيم حياة الجماعة التعليمية، والمقتصد يعتبر عون محاسب في المدرسة طبقا للأحكام القانونية التنظيمية، كما أنه عضو شرعي في جميع المجالس القائمة في المدرسة باستثناء مجلس الأقسام ومجلس القبول والتوجيه.

122-طارق عبد الحميد البدري: مرجع سبق ذكره، ص.ص.114-115.

4.3.5. مستشـار التربيـة: يعتـبر مستشـار التربيـة، بمقـتضى القـرار الـوزاري رقـم 171المؤرخ في 02/فيفري/1991م في التشريع المدرسي الجزائـري، عضـوا في الفريـق الإداري للمدرسة، حيث يقوم بتطبيق النظام الداخلي والانضباط داخل المدرسـة، ويراقـب حضـور التلاميذ ويحسن الشروط المعنوية والمادية في المدرسة ويحضّر لمجـالس التعلـيم ومجـالس الأقسام ويشارك في النشاطات التربوية والاجتماعية ويمارس مهامه تحت سلطة المدير[123].

5.3.5. مستشـار التوجيـه المـدرسي: مقـتضى القـرار الـوزاري رقـم827 الصـادر ي13/نوفمبر/1991م في التشريع المدرسي الجزائري، فإن مستشار التوجيه المـدرسي يخضـع لسلطة مدير مركز التوجيه المدرسي ويمارس نشاطه في مؤسسة تعليمية تحت إشراف مدير المدرسة، ويتعاون مع أعضاء الفريق المدرسي الإداري والتربوي، فهو بذلك همزة وصل بـين المؤسسة ومركز التوجيه المدرسي وكذا بين الإدارة والتلاميذ، ودوره يكمن في استقصاء نتائج التلاميذ وتقويم مردود نتائج المدرسة وتحسينه[124]

6.3.5. الأسـاتذة: فالأسـاتذة يمثلـون العنـاصر الفعّالـة في الإدارة المدرسـية، حيـث يتوقف نجاحها وتحقيق أهدافها على تأدية الأستاذ لواجباته ومسئولياته الإداريـة والفنيـة داخل المدرسة، فهو يعد الدروس، ويقوم برعاية التلاميذ وتوجيههم، ويكون معهم علاقات قائمة على المحبة والتعاون والاهتمام والثقة والتشجيع والاحترام المتبادل[125].

7.3.5. الأمانـة: تقـوم بتنظـيم الأعـمال المكتبيـة لمـدير المدرسـة، فمهـام أمانـة المدرسة تتم تحت إشراف وسـلطة مـدير المدرسـة، فهـو بمثابـة مسـاعد مبـاشر للمـدير في

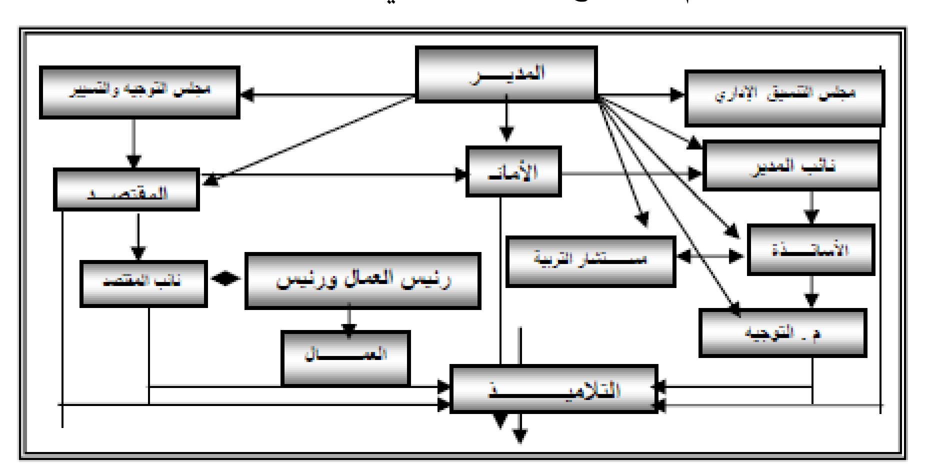
123-عبد الرحمن بن سالم: مرجع سبق ذكره، ص.ص.200-208.

124- وزارة التربية الوطنية الجزائرية: مرجع سبق ذكره، ص101.

125- صلاح عبد الحميد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص78.

الأعمال الإدارية، فهي تنزع عن كاهل المدير عبئا ثقيلا من الأعمال الإدارية يسمح له بالتفرغ للأعمال التربوية[126]. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية في الشكل الآتي:

شكل رقم 5 : يوضح الهيكل التنظيمي للإدارة المدرسية



* المصدر: رشيد أورليسان: مرجع سبق ذكره، ص15.

ويمثل مجلس التنسيق الإداري، المجلس الذي يتشاور فيه أعضاء الفريق الإداري في شؤون المدرسة أما مجلس التوجيه والتسيير يهتم بالجانب المادي للمؤسسة كتوسيع المدرسة وتحسين ظروف العمل[127].

ولكي يحقق هذا الهيكل التنظيمي للمدرسة الانسجام والتكامل بين مختلف الموظفين العاملين لابد على المدير توزيع المهام علي مرؤوسيه، لأن جميع الموظفين الذين يقومون بالخدمة داخل المدرسة يعملون تحت سلطته، ويجب أن لا يحل المدير

126- نفس المرجع السابق: ص83.

127 - عبد الرحمان بن سالم: مرجع سبق ذكره، ص.ص.224-228.

محل المسير المالي (المقتصد) أو محل نائب المدير، لأن المدير الناجح هو الذي يعرف كيفية تكليف غيره وليس الذي ينجز كل شيء بنفسه[128]، وهذا ما يدعونا إلي معرفة أنماط الإدارة المدرسية وأنماط المديرين فيها، وأي من بين هذه الأنماط هو الذي يحقق الانسجام والتكامل.

4.5. أنماط الإدارة المدرسية

تختلف أنماط الإدارة المدرسية باختلاف شخصيات المديرين وتبعا لاختلاف الجماعات التي يعملون بينها، مع العلم أن مدراء المدارس لا يديرون مدارسهم كل الوقت بنمط واحد من هذه الأنماط التالية لأنهم قد يتبعون نمطا لبعض الوقت وطبقا للظروف المحيطة، إلا أنه في الغالب يميلون دائما إلي إتباع نمط معين يميز إدارتهم المدرسية[129].

1.4.5. النمط الأوتوقراطي: ويعرف بالنمط الدكتاتوري ويعني« خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء ونفوذ واستبداد وسلطة شخص واحد داخل المؤسسة »[130]. ومن سمات المدير في هذا النمط:

* لا يعطي حرية لمرؤوسيه ويتدخل في عملهم وغير ودي في أسلوبه .
* غامض في تعليماته وأوامره ويلتزم بحرفية الإجراءات .
* يرغب دوما في أن يكون آمرا متسلطا ويتعصب لآرائه وينفذها
* لا يشرك أي من العاملين والمعلمين في مباشرة العمل.
* في غالب الأحيان يكتفي بإصدار الأوامر شفاهة[131].

128- رشيد أورليسان: مرجع سبق ذكره، ص14.

129- صلاح عبد الحميد مصطفي: مرجع سبق ذكره، ص44.

130- محمد حسنين العجمي: مرجع سبق ذكره، ص41.

131- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: مرجع سبق ذكره، ص69.

* يكون المدير منعزلا عن المعلمين والتلاميذ وينعدم روح التعاون والود بينه وبين العاملين معه، واعتماد النمط الأوتوقراطي في الإدارة المدرسية يؤدي إلى:

انعدام العلاقات الإنسانية بين الأفراد، مما يؤدي إلى محاولة بعض المدرسين والعاملين والإداريين الحصول على اهتمام خاص من المدير والتقرب إليه، وهذا ما ينتج التفكك وسيادة الخوف والقلق، وبالنسبة للعمل يكون سيره مرهون بوجود المدير وعند الغياب يحصل الاضطراب وعدم الاهتمام، كما أن الهيئات التدريسية لا تشارك في عمليات اتخاذ القرارات[132] .

2.4.5. النمط الديمقراطي: هذا النمط من الإدارة يهدف إلى خلق نوع من المسئولية لدى المرؤوسين، ويعرف أيضا بالنمط الشوري، وهذا النمط قرره الإسلام حيث يقول الله تعالى: ﴿وأمرهم شورى بينهم﴾ ﴿الشورى-38﴾ ويقول صلى الله عليه وسلم:« إن ربّي تبارك وتعالى استشارني في أمتي»[133]، ويركز هذا النمط على الأسس الآتية:

* إقامة علاقات إنسانية بين المدير وبين مرؤوسيه.

* إشراك المرؤوسين في المهام القيادية من خلال تفويض السلطة لهم[134].

* العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين المرؤوسين.

* تأكيد المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، مع الاهتمام بالاتصالات داخل المدرسة[135].

ويؤدي هذا النمط في الإدارة المدرسية إلى:

- تعاون العمال فيما بينهم واحترام بعضهم البعض.

132- طارق عبد الحميد البدري: مرجع سبق ذكره، ص.ص.122-123.

133- أحمد بن حنبل 5-393، المعجم، ج3، 1943م، ص212.

134- تيسير الدويك وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص42.

135- محمد حسنين العجمي: مرجع سبق ذكره، ص48.

- تكثر الاقتراحات البنّاءة التي تجد طريقها للمناقشة والتطبيق.
- يؤدي العمال عملهم بجو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس.
- يقبل أفراد المجموعة آراء زملائهم ومقترحاتهم.
- يُقبل النقد بين أعضاء الهيئة التدريسية ويزداد التفاعل بينهم في العمل.
- مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، تزيد من حماسهم لتنفيذ القرارات.
- تزداد الروح المعنوية بين العاملين والإحساس بالمسئولية مما يدفعهم إلى أداء مهامهم على أحسن وجه[136].

3.4.5. النمط التساهلي: يقوم هذا النمط على جعل العمال يسيرون على النهج الذي يختارونه لأنفسهم وتنعدم السيطرة على المرؤوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهنا تنعدم القيادة، وتنعدم روح العمل الجماعي المشترك[137]، وأهم خصائص هذا النمط الإداري الآتي:

* إعطاء المدير أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه دون توجيه.
* يترك المدير المسئوليات كاملة لمرؤوسيه دون توجيه.
* يترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم، لكن ضمن أهداف المؤسسة.
* اتجاه المدير لتفويض السلطة لمرؤوسيه، وإتباع سياسة الباب المفتوح[138].
* عدم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات الإدارة بشكل جيد.
* عدم اهتمام المدير بالمواظبة على الحضور للعمل وتذبذبه في اتخاذ القرارات.
* عدم الاهتمام بحل مشكلات العمال بالرغم من ترك الحرية لهم في العمل[139].

136- طارق عبد الحميد البدري: مرجع سبق ذكره، ص124.

137-صلاح عبد الحميد مصطفي: مرجع سبق ذكره، ص47.

138- تيسير الدويك وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص47.

139- محمد حسنين العجمي: مرجع سبق ذكره، ص47.

ويؤدي هذا النمط في الإدارة المدرسية إلى كثرة المناقشات التي لا تنتهي إلى رأي واضح كما يفقد المدير السيطرة على العمال معه، مما يؤدي إلى شعور العمال بعدم القدرة على التصرف والضياع بسبب غياب عاملي التوجيه والرقابة، وكذلك تؤدي إلى عدم توافر الدافعية والحماس للعمل وتهرّب العاملين من تحمل المسئولية[140].

وهناك تصنيف آخر لأنماط الإدارة المدرسية وذلك على أساس الإنجاز (العمل) والعلاقات الإنسانية وهو:

4.4.5. نمط الإدارة المدرسية المتجه نحو العمل: حيث العمل يأتي بالدرجة الأولى، والتصميم على تنفيذ العمل من طرف المدير نفسه، ويقوم المدير فيها بتحديد مسئوليات العاملين، ومن صفاته الطموح والاستقلالية والشدة.

5.4.5. نمط الإدارة المدرسية المتجه نحو العلاقات الإنسانية: حيث يتجه المدير في هذه الإدارة نحو تعميق العلاقات الإنسانية بالأفراد وضعف الاتجاه نحو العمل، ويكون غير رسمي في علاقاته مع العاملين معه، ويميل للنقاشات الطويلة المجدية ويعمل على خلق جو من الأمان في العمل.

6.4.5. نمط الإدارة المدرسية المنعزل: ويكون المدير ضعيف الاتجاه نحو العمل والعلاقات معًا، ويتصف بالحذر والكتمان والهدوء ويفضّل العمل من خلال إجراءات موضوعة مسبقا.

6.4.5. نمط الإدارة المدرسية المتكامل: حيث يميل مدير المدرسة فيها إلى العلاقات والعمل معًا، ويستمد سلطته من الأهداف الموضوعة، ومن اهتماماته العمل على أن يكون هناك تكامل بين الفرد والجماعة، ويطمح للمشاركة وتخفيف حدّة الخلافات ويفضّل الأهداف التي يسهم العاملون في وضعها رغبة في تحفيزهم للعمل[141].

هذه الأنماط الإدارية السائدة في المدرسة تتحدد وفقا لسلوك المدير وأسلوبه في العمل، لذلك فإن نجاح المدرسة أو إخفاقها يعود لاعتبارات القائمين على الإدارة

140- طارق عبد الحميد البدري: مرجع سبق ذكره، ص125.

141- نفس المرجع السابق: ص.ص.127-128.

والمتمثلة في اعتقاد أن العمل الإداري والقيادي عمل رتيب وكل شخص يستطيع أداءه وليس بحاجة لمهارات وخبرات أو معلومات، وهذا اتجاه خاطئ، يؤدي إلى جمود النظام التعليمي.

فعلى جميع القيادات الإدارية المدرسية أن تشجع على اتخاذ النمط الديمقراطي الإنساني كنموذج دائم، حتى تتحقق الأهداف، لأن الإدارة اليوم أصبحت علما له أصوله وفنا يحتاج لصفات نفسية وعقلية وشخصية، ومهنة لها أخلاقيات وتقاليد[142].

5.5. خصائص الإدارة المدرسية الفعالة

حتى يكون التنظيم المدرسي فعالا لابد وأن يسير وفق فلسفة إدارية واضحة، يتميز بتنظيم واضح ومحدد لاتخاذ قرارات مقبولة من طرف جميع أعضاء التنظيم المدرسي[143]، ولكي تصل المدرسة لتحقيق ذلك ينبغي أن تتميز إدارتها بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:

1.5.5. إدارة هادفة: إدارة لا تعتمد على العشوائية أو الصدفة في تحقيق غاياتها، بل تعتمد الموضوعية و التخطيط السليم في إطار الصالح العام.

2.5.5. إدارة إيجابية: تظهر الإيجابية في الإدارة المدرسية في حل المشكلات ومواجهتها أي أن يكون لها الدور القيادي في تسيير العمل وتوجيهه في جو يسوده المحبة، مشجع لقدرات وإمكانيات الفرد[144].

142- صلاح عبد الحميد مصطفي: مرجع سبق ذكره، ص53.

143- إبراهيم محمد أبو فدوة: الإدارة المدرسية، ط02، طرابلس، دار النشر الجامعية المفتوحة، 1991، ص131.

144- حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: مرجع سبق ذكرة، ص54.

3.5.5. إدارة اجتماعية: هي إدارة المدرسة التي لا تعتمد في تسييرها على الاستبداد والتسلط، بل تكون قادرة على ممارسة علاقات إنسانية طيبة بين أفرادها، تلجأ إلى المشورة والأخذ بآراء الآخرين في اتخاذها لقراراتها، بحيث يعمل الكل من أجل هدف واحد ومشاركة فعالة في الفكر والرأي.

4.5.5. إدارة تتصف بالمرونة: أي أن تكون إدارة المدرسة غير منحازة إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية معينة تسيء للعمل التربوي، وأن تتصف بالجدية والحرص على تحقيق أهدافها[145].

145- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سبق ذكره، ص28.

خلاصة

يتضح مما سبق أن الفعالية تعتبر مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، وعموما تركز حول تحقيق الأهداف سواء كانت معنوية أو مادية، وحينما نقرأ عن الفعالية نجد الفعالية التنظيمية والفعالية الإدارية، علما أن هناك فرق بينهما فالفعالية الإدارية تتعلق بوظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم التوجيه، الرقابة التنسيق، التقييم واتخاذ القرارات، أما الفعالية التنظيمية فتتعلق بوظيفة التنظيم فقط ودوره في تحقيق الأهداف.

والفعالية ترتبط بالكفاءة دوما، إلا أن الفعالية أشمل وأوسع لأنها تهتم بالعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة بينما الكفاءة تهتم فقط بالعوامل الداخلية ، وما ينطبق على الفعالية ينطبق على فعالية الإدارة المدرسية، لأنها تعرّف بالإدارة الواعية بوظائفها الأساسية والناجحة في تحقيق أهدافها إلى جانب توفير الظروف المادية والمعنوية في المدرسة.

وللفعالية مداخل متعددة لقياسها، كمدخل الأهداف الذي يقيس الفعالية من خلال تحقيق الأهداف والمدخل المقارن الذي يركز على المقارنة بين مؤسسة ومؤسسة أخرى لقياس الفعالية أما مدخل النظم فيهتم بالعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في التنظيم وعليها تقاس الفعالية إضافة إلى مدخل تحقيق رضاء الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، ومدخل التوفيق بين القيم الذي يقيس الفعالية من خلال اهتمامات الشخص الذي يقوم بتقييمها، ونظرا لتعدد جوانب الفعالية تتعدد المعايير وأساليب قياسها، فهذه الأخيرة تنقسم بين التقرير الذاتي والمشاهدة وكذا بين السجلات الرسمية، أما المعايير تختلف من مؤسسة لأخرى سواء صناعية أو خدماتية.

وفعالية الإدارة المدرسية لكي تتحقق لابد من أن يكون القائم بها يتميـز بخصـائص تجعل أداء دوره فعّال، علما أن مدير المدرسة يتعامل مع جماعة من الناس إداريين وعمال ومعلمين تربطه بهم علاقات لابد منها لأداء المهـام بكفـاءة، وهـذه العلاقـات لا يكفـي أن تكون في حدود العمل وتطبيق اللوائح والقوانين فحسب، ولكن لا ضير من ذلك مع حسن المعاملة والتعاون والثقة المتبادلة بينه وبينهم حتى يـتمكن مـن تحقيـق الفعاليـة بشـكل إيجابي وجيد.

الفصل الثاني

العلاقات الإنسانية

تمهيد:

إن التنظيم سواء في المؤسسات الإنتاجية أو الخدماتية قوامه الإنسان الذي يعتبر الاستغناء عنه ضرب من المستحيل، والذي يتطلب اهتماما ودراسة لتفسير سلوكياته ومعرفة ميوله واتجاهاته وآماله وتطلعاته ورغباته وحاجاته، من أجل تحقيق رضاه في العمل، ومما يساعد على ارتفاع إنتاجية المؤسسة وتجسيد أهدافها على أرض الواقع، وهذا مايدل على أن نجاح المؤسسة وازدهارها في أداء الدور المنوط بها لا يتوقف على الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة فيها ولا على كفاءة القائمين على إدارتها فحسب، بل يتوقف أيضا على نوعية العلاقات فيما بين الأفراد العاملين، وعلى مدى رسوخ الروح الجماعية والعمل بالتنسيق وهذا ماسيتم التعرف عليه في هذا الفصل.

1. المفاهيم الأساسية

1.1. العلاقات Relations: يوجد في أي منظمة نوعان من العلاقات:

1.1.1. العلاقات الرسمية: وهي التـي تنشـأ بطريقـة رسـمية ومحـددة مـن خـلال الكتيبات التنظيمية، والخرائط، وتوصيف الوظائف.

2.1.1. العلاقات غير الرسمية: وهي التي تتم بين الأفراد داخل المنظمة وهـي غـير محددة بطريقة رسمية[146]، فهي تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين العاملين والرؤساء.

2.1. الإنسانية Humaines: هي عملية الأنسنة، بمعنـى يضـفي خصـائص إنسـانية ويجعل من الطبيعة مجانسة للطبيعة الإنسانية، أو أكثر إيجابية للحاجات الإنسانية.

فالإنسانية تعني إتاحة الفرص أمام الفـرد ليـتصرف كإنسـان ويخـرج إمكاناتـه إلى الفعـل، ويشـبع حاجاتـه[147]، والعلاقـات الإنسـانية تنطبـق عـلى طـرفين يتمتعـان بصـفة الإنسانية.

3.1. العلاقـات الإنسـانية: وبالنسـبة لمفهـوم مصـطلح العلاقـات الإنسـانية، فهنـاك اختلاف في تحديده بين الباحثين، حيث نجد تعريفات تركز على استمالة العاملين وترغيبهم في العمل، وهي تعريفات من مدخل القيادة الإدارية، كما أن هناك مـن التعريفـات التـي تركز على تحفيز العاملين إلى العمل بحماس ورغبة أكيدة وهي من مدخل التحفيز، ورغـم الاختلافات في المداخل، إلاّ أنها جميعا مـداخل تهـدف إلى رفـع معنويـات العـاملين ورفـع كفاءتهم الإنتاجية.

146-عبد الغفار حنفي وحسين القزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفـراد، الإسـكندرية، الـدار الجامعيـة، 1996، ص399.

147-أحمد إسماعيل حجي: مرجع سبق ذكره، ص27.

تعرّف العلاقات الإنسانية في معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنها: «العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج»[148].

وتعرّف أيضا بأنها: «النتاج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد، ذلك الموقف الذي ييسر نوعا من العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد ويتيح لكل واحد من أفراد المجموعة أن يعرف نفسه ويعرف غيره ويدرك العلاقة بينه وبين الآخرين، ويعمل على تحسين هذه العلاقة»[149].

ويعرّفها صالح الشبكشي بأنها:«الوسيلة للوصول إلى جهود جماعية مثمرة ومشبعة، أو أنها الإدارة المنظور إليها من الجانب الإنساني، فهي تعمل على إيجاد التماسك بين هؤلاء الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية ومحققة لاشباعاتهم المادية والاجتماعية والنفسية في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها»[150].

فصالح الشبكشي يعتبر العلاقات الإنسانية وسيلة هامة لتحفيز العمال وتشجيعهم على التعاون والتقارب فيما بينهم عن طريق بذل المجهودات لتحقيق حاجاتهم المشتركة وتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.

148- أحمد زاكي بدوي: مرجع سبق ذكره، ص223.

149- أحمد إسماعيل حجي: مرجع سبق ذكره، ص312.

150-عبد المجيد أونيس: تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994م-1995م،ص43.

ويعرّفها كيت ديفيز K.Davisبأنها: «تقوم على التفاعلات بين الناس حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة، فالعلاقات الإنسانية هي فن وعلم تهدف إلى تحقيق التكامل بين الناس في موقف العمل يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون فيه رضاء اقتصادي ونفسي واجتماعي»[151]

فكيت ديفيز K.Davis يعتبر العلاقات الإنسانية هي التكامل بين الناس في موقف العمل ويؤدي إلى إثارة دوافعهم ورضاهم والإنكباب نحو العمل والدأب عليه لرفع الإنتاج والتعاون لتحقيق إشباعاتهم المختلفة.

فالعلاقات الإنسانية تعتبر جزء من الأبعاد الشاملة للتنظيم، لأنها علاقات قائمة بين العمال فيما بينهم وبين العمال وقمة هرم التنظيم التي هي قوام العلاقات الصناعية سواء كانت هذه العلاقات تتمثل في المشاعر المتبادلة بين العمال والموظفين فيما يخص القوانين الرسمية، أو تلك العلاقات التي يبنيها العمال فيما بينهم نتيجة قيامهم بمهمة واحدة ونتيجة للتعاون فيما بينهم في أداء عمل واحد[152].

« والعلاقات الإنسانية تعني جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية وتعبر عن جملة التفاعلات بين الناس خاصة الإيجابية كالاحترام والتواضع والتسامح»[153].

«والإنسان كائن اجتماعي يعيش في جماعة وسط بيئة اجتماعية منظمة، يرتبط بروابط وعلاقات اجتماعية مع غيره، وهذا يؤدي إلى نشوء عمليات تدفعه إلى التعاون والتنافس والتسامح والصراع، فلفظ العلاقات الإنسانية يطلق عن التداخل الذي

151- أحمد إبراهيم أحمد: تحديث الإدارة التعليمية، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 2002، ص.ص.328-450.

152-علي غربي ويمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العالمية بالمؤسسة الصناعية، مختبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة قسنطينة، جامعة منتوري، ص125.

153- http// :www.khayma.com,ibid, P.2

يـتم بـين الأفـراد وهـم في مجموعـات في أي مجـال سـواء في العمـل، الحكومـة، السياسـة، الدراسة، أو في المنزل»[154].

ويعرّفها وليم كلباترك W.Calpatrek بأنها: «العلاقات الإنسـانية أسـاليب للسـلوك الإنساني الذي اتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغـوب فيها وضمان استقرارها»[155].

والعلاقـات الإنسـانية في مجـال الإدارة تعنـي:«بإدمـاج الأفـراد في موقـف العمـل بطريقة تحفزهم إلى العمل بأكبر إنتاجية ،مـع تحقيـق التعـاون بيـنهم وإشـباع حاجـاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية»[156].

أما هاري يقول أن العلاقات الإنساني هي هندسة بشرية ويعتبرها جزءا من دائـرة الاهتمامات بشؤون الأفراد والجماعات[157]، ويُتفق على أن العلاقات الإنسانية في المؤسسات هي مجموعة إجراءات من الاتصالات المباشرة وغير مباشرة لفائدة الفرد العامل والتي تتم من طرف القيادة أو رئاسة الموارد البشرية[158].

ويرى سكوت Scoot أن العلاقات الإنسانية تعبر عن حفز الأفراد في موقـف معـين للوصول إلى تحقيق الأهداف وتحقيق الرضا الإنساني الـذي يسـاعد عـلى تحقيـق مطالـب المشروع فالعلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية.

154- خالد بن حمدي الحميدي الحربي: مرجع سبق ذكره، ص12.

155-حسين عبد الحميد أحمد رشوان:مرجع سبق ذكره،ص71.

156-سلاطنية بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، ،مجلة العلوم الإنسانية، عـدد5، ديسـمبر2003 ، الجزائر، منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة، ص.ص.37-52.

157- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سبق ذكره، ،ص.ص.328-450.

158-Henri Mahé :Ibid P.376.

ويبين محمد ماهر عليش أن خلق العلاقات الإنسانية طيبة بين الأفراد لحل مشاكلهم ليس بالأمر السهل اليسير، لأن الإنسان كائن بشري من أعقد الكائنات الحية على وجه الأرض حيث أن العلاقات بين الناس تخلق التنافس والصراع والمشكلات، وأحيانا الرضا والقناعة، لذلك وجب التعمق في نفسية الإنسان ودراسته للوصول إلى مفهوم أفضل للحياة، لذلك يجب على العلوم الاجتماعية والسلوكية، أن تهتم بتحليل الطبيعة البشرية بغية الوصول بالإنسان إلى السعادة والتعاون، وقد يكون دور العاملين في المجالات الاجتماعية بنّاءا مثمرا في التخفيف من مصاعب الحياة إلى حد بعيد، فالعلاقات الإنسانية مجموعة الروابط التي تتأتى في مجال العمل حيث يجتمع الأفراد والجماعات في صعيد واحد[159].

ومما سبق فإن العلاقات الإنسانية مصطلح يهتم بالعنصر البشري باعتباره من أهم عناصر الإنتاج، ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية في الآتي:

* إن المنظمة بناء اجتماعي.
* للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل.
* تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
* للجماعة غير الرسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
* إتباع القادة للأسلوب الديمقراطي ومشاركة العاملين.
* رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته.
* تطوير نظام الاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.

159- خالد بن حمدي الحميدي الحربي: مرجع سبق ذكره، ص.ص.13-14.

* يحتاج مدير المنظمة للمهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية[160].

* إشباع حاجات التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي تلقائيا.

وتعتبر العلاقات الإنسانية، جانب من جوانب العلاقات العامة، ويختص هذا الجانب بالعاملين في المنظمات، فإذا كانت العلاقات العامة الخارجية تهتم بإقامة علاقات أو صلات طيبة بالرأي العام أو الجمهور(خارج المنظمة) فإن العلاقات العامة الداخلية، تهتم بإقامة تلك الصلات الطيبة مع موظفي المنظمة، فالعلاقات الإنسانية تقصد الإنسان في المنظمة قبل أن تقصد الموظف في تلك المنظمة[161].

ويعرّفها علي الباز:« العلاقات الإنسانية فيما يرى هي الفرع من العلاقات العامة الذي يعني بالصلات داخل المنظمة بين العاملين بها بعضهم البعض وخصوصا بينهم وبين قيادة المنظمة، وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاهتمام بالنواحي والحاجات لهؤلاء العاملين»[162].

فالعلاقات الإنسانية تنشأ في المنظمة أو المؤسسة سواء أردنا أم لم نرد ولا يمكن القضاء عليها بل الأكثر من ذلك أننا لا يمكن أن نعمل على تحييدها تماما وضمان عدم تأثيرها على العلاقات الرسمية داخل المنظمة، ذلك لأن هذه العلاقات تحقق الإشباع للحاجات النفسية والاجتماعية للأعضاء الذين ينضمون إلى هذه المنظمة، فإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية أكثر ضرورة من إشباع الحاجات

160- رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي: وظائف المنظمة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، عمان، مؤسسة الوراق، ص.ص.55-56.

161-علي الباز: العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية،2002 ، ص109.

162- خالد بن حمدي الحميدي الحربي: مرجع سبق ذكره، ص 18.

المادية للإنسان[163]، وبذلك فإن العلاقات الإنسانية تعتبر جزءً من الأبعاد الشاملة للتنظيم سواءً كانت رسمية أو غير رسمية.

2. التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية ومبادئها وأهدافها:

1.2. التطور التاريخي للعلاقات الانسانية:

تمثل العلاقات الإنسانية في التراث النظري مدرسة واتجاه في الفكر الإداري غير أنه من الخطأ الجسيم أن يزعم المؤرخون أن العلاقات الإنسانية لم توجد إلا بقيام الثورة الفرنسية في أواخر القرن الثامن عشر، والحقيقة أن الإسلام هو الذي وضع النواة الأولى لفن العلاقات الإنسانية وأهتم بالفرد ومعاملته كإنسان.

1.1.2. العلاقات الإنسانية في عصر الإسلام: الفرد العامل في نظر الإسلام كائن محترم، وينبغي أن يعامل معاملة حسنة من جانب مرؤوسيه[164]، والآيات الكريمة وأحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم تحث على ذلك كلما اجتمعت جماعة لأداء العمل ،حيث يقول الله تعالى:﴿ وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان﴾(المائدة -2).

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم : «من لا يرحم الناس لايرحمه الله »رواه البخاري ويدعو الله تعالى إلى استعمال الكلمة الطيبة في التعامل بين المسلمين حيثما كانوا فيقول سبحانه وتعالى:﴿ ألم تر كيف ضرب الله مثلا كلمة طيبة كشجرة طيبة أصلها ثابت وفرعها في السماء تؤتى أكلها كل حين بإذن ربها ويضرب الله الأمثال للناس لعلهم يتذكرون ،ومثل كلمة خبيثة كشجرة خبيثة اجتثت من فوق الأرض مالها من قرار﴾ (إبراهيم64-66)

163- أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك: مرجع سبق ذكره، ص141.

-164أحمد محمد المصري: مرجع سبق ذكره، ص.ص.99-100.

ومن المبادئ التي تؤكد أن العلاقات الإنسانية كانت مطلبا أساسيا في الإدارة في الإسلام الآتي:

- الشوري:حيث يقول اللـه تعالى:﴿ وأمرهم شوري بينهم ﴾ (الشورى-38)، ويقول رسول اللـه صلى اللـه عليه وسلم «إن ربي تبارك وتعالي استشارني في أمتي» (أحمد بن حنبل5-393، المعجم،ج3 1943م ص212) فالشورى أسلوب يفيض على الإدارة جو العلاقات الإنسانية بتقوية رابطة الألفة والمحبة بين القائد والعاملين وتحقيق الرضا.

- تشاركية المسؤولية: فالإسلام لا يؤمن بدكتاتورية القائد ،لأنه ليس المسئول الأوحد يقول الرسول صلى اللـه عليه وسلم :«كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته»رواه البخاري، فالشعور بالمسؤولية يؤدي إلي الإحساس بالإثارة وحب الآخرين.

- تفويض السلطة: حيث كان الرسول صلى اللـه عليه وسلم ،يستعين بأصحابه في إدارة شؤون الدولة ويوزع عليهم المسؤوليات.

- القدوة الحسنة :والرسولﷺكان قدوة في البذل والتضحية، وقدوة في التواضع والحلم وقدوة في الشجاعة والصبر.

- سياسة الباب المفتوح: فالإدارة في الإسلام عملت على تيسير الاتصال بين الرئيس والمرؤوس لتدعيم العلاقات الإنسانية[165].

- التشجيع: قال اللـه تعالى:﴿ولا تنسوا الفضل بينكم ﴾(البقرة-237).

-165هاني عبد الرحمن صالح الطويل:مرجع سبق ذكره،ص.ص.33-37.

- الرحمة: قال اللـه تعالى: ﴿محمد رسول اللـه والـذين معـه أشـدّاء عـلى الكفـار رحماء بينهم...﴾(الفتح-29)، فالرحمة بين العاملين تعتبر أهم ركائز العلاقات الإنسانية[166].

فالسلوك الإنساني في الإسلام، يقوم عـلى "المحبـة والمـودة والتعـاون وحسـن الخلـق والصدق والأمانة والعـدل والمسـاواة والحلـم والرفـق والتواضـع والشـكر والجـود والكـرم، وحفظ اللسان والرقابة الذاتية"[167]، فهذه النماذج من السلوك تؤكد على أن الإسـلام وحـده أسّس فن العلاقات الإنسانية.

2.1.2. العلاقات الإنسـانية في الـعصر الحـديث: تمثـل العلاقـات الإنسـانية الاتجـاه الرئيس الثاني في الفكر الإداري ،وجانب العلوم السلوكية والتي انبثق منهجها عن مجموعة من الدراسات عرفت بدراسة هاوثورن خلال العشرينات والثلاثينات من القرن 20م، فلقـد نشأت مدرسة العلاقات الإنسـانية كـرد فعـل لـلإدارة العلميـة لتـايلورالتي تميـل للأسـلوب الديكتاتوري في معاملة العمال.

فأصـحاب النظريـات الكلاسـيكية في الإدارة "اهتمـوا بـالفرد العامـل ولكـن بهـدف تحقيق الإنتاج وبشكل استغلالي، فمثلا هنري فايولأهم مبادئه:التعـاون وأكـد عـلى أهميـة وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عناصر الاتصـال"، أما ماكس فيبر، ذكر التعاون من أجل تحقيق الإنتاجية، فكلاهما اهتم بالإنتاج وأهمل حق الفرد كعامل وإنسان له حاجات ورغبات معنوية إلى جانـب الحاجـات الماديـة، فأصـحاب النظريات الكلاسيكية اهتموا معظمهم بتطبيق القواعد التنظيمية بصرامة[168].

166- http//:www.khayma,com/eshraf/nor.htm,04/10/2005,h10:00, P.3.

167- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص32.

168- عبد اللـه محمد عبـد الـرحمن:علـم الاجـتماع الصـناعي، ،بـيروت، دار النهضـة العربيـة، 1999، ص.ص.93-94.

ومن رواد مدرسة العلاقات الإنسانية :

- أوليفر شيلدونOliver Shildon:قدّم في عام 1923م كتاب بعنوان" فلسفة الإدارة" وقال فيه:"إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج، واعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست مجموعة من الماكينات والعمليات الفنية".

واقترح شيلدون Shildon إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العمال:

* لابد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.

* لابد أن يتلقوا وسائل تحقق مستوى مرتفع من المعيشة.

* لابد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية.

* لابد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية.

*لابد أن يشتركوا في الأرباح طبقا لإسهاماتهم.

* لابد من وجود روح المساواة في العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال[169].

فمن خلال هذه القواعد تتضح وجهة شيلدونShildon بالاهتمام بالعامل كفرد وكإنسان لديه رغبات تتحقق من خلال توفير البيئة الجيدة للعمل والتكوين والتأمين والأجر وكذا العلاقات الطيبة بينه وبين العاملين والإدارة.

- ماري باركر فوليت Mary Parker Follet(1868م-1933م): وفي سياق شيلدون تقول الأمريكية ماري باركر فوليتMary Parker Follet: "إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تدفعه في المجالات

169 وليم روث: تطور نظرية الإدارة، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، القاهرة، ايتراك،2001، ص45.

الأخرى"[170]،فماري رأت أن الفرد لا يجد نفسه إلاّ من خلال المجموعة التي يعمل معها ومن أفكارها أن دعت إلى:

* حل الصراعات عن طريق الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول.
* إطاعة القوانين التي يفرضها الموقف وليس المدير.
* تبني نظرة في المنظمة تشجع العمل الجماعي لمواجهة المشكلات.
* القيادة لابد أن تكون مبنية على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه[171].

فماري تؤكد على وجود الحوار والمشاركة والعمل الجماعي في التنظيم وخاصة التأثير المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، والذي يعكس وجود علاقات تبادلية بين كلا الطرفين.

- جورج إلتون مايو E.MayoG (1880م-1949م):جورج إلتون مايو، هذا الاسم الذي ارتبط بمدرسة العلاقات الإنسانية، كانت دراساته دعمًا ومساندة لأفكار ماري باركر فوليت التي أكدت على مفهوم الثقة بين الأفراد والتنظيم وكان "هدف إلتون مايو إعادة النظر في الفرضيات الكلاسيكية في التنظيم خاصة المتعلقة بشروط العمل والمؤثرة في زيادة الإنتاجية"[172].

فأول ما بدأ به مايو في دراسته، الاهتمام بالظروف الفيزيقية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبثت أن تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي،وخلص إلى نتيجة

170- وليم روث: مرجع سبق ذكره، ص46.

171- صبحي العتيبي: مرجع سبق ذكره، ص.ص.35-36.

172-Jacques Orsoni, Jean-Pierre Helfer : Management stratégique ,2eme édition , La politique générale de l’entreprise Vuibert, 09-1994, P.17.

هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيرا نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأوضح إلتون أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها[173].

وهذا ما تؤكده التجارب التي قام بها إلتون مايووزملاؤه في مصنع الهاوثورن التابع لشركة وسترن إلكتريك بين عام 1924م وعام 1932م، ووجد أن "الظروف الفيزيقية ليست وحدها التي تؤثر في الإنتاجية، فمثلا زيادة الإضاءة تزيد من الإنتاجية ولكن توصل إلى نتيجة محيرة وهي أن بعد تخفيض شدة الإضاءة تحصل على نفس المعدل من الإنتاجية.

وهذا ماوجه نظر مايو إلى عوامل أخرى ذات أهمية وهي العوامل النفسية التي تساعد على فهم سلوك الأفراد في التنظيم، لأن المصنع ليس مجموع آلات ولكن هو مجموع من الأفراد الذين يعتبرون بُعد فعال في تحقيق أهداف التنظيم"[174]

فالفاعلية والإنتاجية في نظر إلتون مايو لا تتحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تقرير الثقة وعدم السلطة،وإعادة النظر في معنى المسؤولية أي الاتجاه نحو الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية،فدراسة مايو للعلاقات الإنسانية أضافت مفاهيم جديدة في التنظيم تتعلق بالإنسان أثناء عمله ليكون أكثر إنتاجية وسعادة كالاحترام،التعاون، الولاء للمؤسسة[175].

- دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor: إن دراسات التي قام بها إلتون مايو فتحت بابا واسعا أمام أبحاث ودراسات أخرى لباحثين أمثال دوجلاس ماكجريجور، والذي يتضح إسهامه في العلاقات الإنسانية، من خلال كتابه

173- السيد الحسيني: مرجع سبق ذكره، ص124.

174- Dominique Roux, Daniel Soulié: Gestion, _imprimerie des universités de France,73, Avenue Ronsard 41100 Vondome, Juin 1996, P.P. 230-231.

175- Jacques Orsoni , Jean –Pierre Helffer. Op, cit. P.18.

«الجانب الإنساني للمنظمة» الذي نشر عام 1960م[176]، حيث طور نظريتين مختلفتين والمتمثلة في الآتي:

- نظريةx: المتكونة من الفروض التالية:

أن الفرد يكره عمله ويميل للكسل بالفطرة، وأهدافه تختلف عن أهداف المنظمة ويتجنب تحمل المسؤولية، ويقول دوجلاس أنه بسبب كره الفرد للعمل يجب مراقبته وتوجيهه واستخدام وسائل لتأديبه لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف[177].

فطبقا لنظرية x لماكجريجور فإن المديرين يعتقدون أنه يمكن تحفيز العاملين فقط من خلال بث الخوف في نفوسهم من احتمال فقدان وظائفهم، وهذا النمط الإداري يؤكد على أهمية الحاجة الفسيولوجية والأمنية ويتجاهل حاجات تحقيق الذات[178].

- نظريةy: وتتكون من الفروض التالية:

* الفرد يحب العمل، وذلك إذا تم إقصاء الرقابة الشديدة والتهديد بالعقاب فهما ليسا الوسيلة الوحيدة لدفع جهود الأفراد للإنجاز وتحقيق الأهداف.

* القيادة تستطيع أن تحقق نتائج إيجابية في أقل وقت إذا جعلت الإكراه في حالات خاصة فقط وأن تؤدي دورها بشكل يحقق أهداف المنظمة والفرد معا.

* الأفراد العاملين ليسوا ضد تحمل المسؤولية، فهي بالنسبة لهم شيء ضروري وذاتي لتنمية قدراتهم وأدائهم[179].

176- عبد الصمد الأغبري: مرجع سبق ذكره، ص54.

177- Dominique Roux , Damiel Soulié : ibid P.236.

178-دافيد راتشمان وآخرون:الإدارة المعاصرة، ترجمة: محمد رفاعي ومحمد أحمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية، 2001، ص260.

179- Dominique Roux ,Daniel Soulié : ibid , P.P.236-237.

في النظرية y يتوجه المديرين إلى الاعتقاد بإمكانية تحفيز العاملين من خلال إتاحة الفرصة وتهيئة الأجواء لإخراج الملكات الإبتكارية لهؤلاء العاملين لإشباع حاجاتهم،فنظريةy تؤكد على أهمية النمو والتوجيه الذاتي بينما نظرية x تؤكد على أهمية التسلط[180].

فنظرية y نظرية إنسانية حديثة تضع في الاعتبار الأول الإنسان وما يسعي إليه من حاجات إنسانية واجتماعية ،فإذا كانت نظرية xتعتبر العمل يتم في ضوء اللوائح والقواعد وفي ظل الرقابة الخارجية لسلوك العاملين ،فإن نظريةy تعتبر المشاركة والإدارة بالأهداف هي التعبير الحقيقي لما يجب أن تكون عليه العلاقة بين الفرد والمؤسسة(المنظمة)[181].

هذا إلى جانب وجود العديد من العلماء الذين ساهموا في مجال العلاقات الإنسانية أمثال:- رنسيس ليكرت، كرس أرجريس، مايكل ماكوبي،فمن خلال هذه النظريات والدراسات، فإن العلاقات الإنسانية ليست شعارا بل هي نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل والإدارة على نحو يجعلها أكثر فعالية وأكثر إنسانية"[182].

2.2. مبادئ العلاقات الإنسانية وأهدافها

تتمثل مبادئ العلاقات الإنسانية في الآتي:

- هناك مقولة تعتبر من دعائم ومبادئ العلاقات الإنسانية وهي: استمع إلى الفرد، تفهّم شعوره، شجع ميوله، قدّر مجهوداته، زوده بالمعلومات والأخبار، درّبه وأرشده، عامله كفرد له خصائصه ومميزاته، اتصل به دائما واحترمه.

180 -دافيد راتشمان وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص261.

181- أحمد إبراهيم احمد: مرجع سبق ذكره، ص.ص.20-21.

182-حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص6.

- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء، لأن الناس يتأثرون في العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.

- الكرامة الإنسانية، احترام شخصية كل فرد من العاملين بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.

- إثارة دوافع الأفراد وإشعارهم بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.

- لتخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية تفقد العمل جوانبه الاجتماعية.

- المصلحة المشتركة تجعل الفرد ميالا للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة

- الحوافز: فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز من وراء تلك المشاركة والتعاون.

- إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التفاهم والتعاون[183].

فمن خلال هذه المبادئ والدعائم تتضح أهداف العلاقات الإنسانية في الآتي:

* لتوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين.

* التخلص من معوقات السلوك وتحسين نمط الأداء مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والجهد مع زيادة العائد أو المردود الإنتاجي[184].

183-حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص.ص.73-74.

184- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سبق ذكره، ص.ص.328-450.

* الارتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين العاملين وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وتحقيق الرضا.

* التنبؤ بحاجات العاملين والمشكلات التي تواجههم، والعمل على منع حدوثها باستخدام كافة الوسائل الممكنة ووضع الحلول سواء في صورة أجور أو تحقيق الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين أو توفير برامج تدريبية لهم.

* وضع أسس لإشعار كل فرد بأهميته في المنظمة، وتوفير فرص التقدم والاستقرار في العمل[185].

فإذا تحققت هذه الأهداف فإن ذلك يعني نجاح جهد الأفراد الذين يعملون معا، ويمكن إيجاز هذه الأهداف في ثلاث نقاط كالآتي:

- العلاقات الإنسانية تعمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات في محيط العمل.

- حفز الأفراد والمجموعات على الإنتاج.

- تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

فإذا تمكنت الإدارة من تحقيق هذه الأهداف الثلاثة فإنها حققت المجهود الجماعي للأفراد في محيط العمل.

185-حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص75.

3. اهتمامات العلاقات الإنسانية في المؤسسة والعوامل التي تساهم في تحقيقها:

1.3. اهتمامات العلاقات الإنسانية في المؤسسة

من العناصر الأساسية التي تهتم بها العلاقات الإنسانية في أي مؤسسة حتى كان لها أثر كبير في رفع إنتاجية العامل واستقراره الآتي:

1.1.3. الاهتمام بالفرد والإيمان بقيمته

إن الفرد في نظر مدرسة العلاقات الإنسانية، يعتبر محور الاهتمام، ولابد أن يكون في مقدمة كل الاهتمامات، وتركز على الفرد بتواجده في المجموعة، لأن الفرد يعمل ضمن المجموعة يتفاعل مع أعضائها ويظهر كفاءات ومهارات لتحقيق إنتاجية أكبر، لأن هناك قوة دافعة للإنسان وهي حاجته للتفاعل مع زملائه، وإقامة علاقات معهم ثم قبولهم له، ويقول في ذلك جورج هومانز G.Homans: "إن الإنسان حيوان اجتماعي....وأن العامل يأتي إلى المصنع شخصا اجتماعي يحتاج أول وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين فالعمال يميلون إلى تشكيل جماعات متماسكة تضم أولئك الذين يقومون بنفس العمل"، ويتحقق الانسجام عند هومانز إذا ما سمحت لجماعات العمل حرية أكبروحينما يسمح لهم بالمشاركة[186].

فدور العلاقات الإنسانية في العمل هام جدا نتيجة للنظرة التي أصبحت موجهة إليها على أنها تكريم لإنسانية العامل بدراسة أفضل الطرق العلائقية التي تجعله يقبل على عمله بجدارة.

فيجب على المسئولين في المؤسسات أن يدركوا أنهم يتعاملون مع أفراد لهم مشاعر وطموحات وميزات خاصة ومشكلات لابد من مراعاتها والسهر على حلها.

186- السيد الحسيني: مرجع سبق ذكره، ص129.

3.1.2. الاهتمام بالتنظيم:

تنظر العلاقات الإنسانية إلى التنظيم على أنه مكون من أفراد آدميين وليس من وظائف لأن الأفراد هم الذين يقومون بالعمل في هذه الوظائف ويعطون للتنظيم حيويته وروحه فالعلاقات الإنسانية في أي تنظيم تؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية للعامل وتزداد بذلك إنتاجية المؤسسة.

فانتشار روح التعاون بين جميع الأفراد أثناء تأدية أعمالهم يُعد أمر هام تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، لهذا يستوجب عليها العمل بأقصى جهودها للوصول إلى ذلك بإشعار كل فرد بأهمية عمله الذي يقوم به، لأنه يعتبر حلقة في سلسلة الأعمال الكلية للمنظمة، ولا يتحقق الهدف الكلي إلا إذا تكاملت الحلقات وتماسكت[187].

3.1.3. توطيد العلاقات بين المؤسسة والعمال

العلاقات الإنسانية في المؤسسة تجعل الإدارة تهتم بتحليل الروابط التي تجمع بين المؤسسة والعمال، لأن الروابط إذا أخذت بجدية وعمل الطرفين على توطيدها، تصبح سلوك يوجه نشاطات الطرفين نحو تحقيق الأهداف بشكل دائم وتلقائي، وكسب تأييد العاملين لا يتم إلا إذا أزيلت الحواجز التي تفصل بين هؤلاء العمال وبين القائمين على تسيير أمور المؤسسة، كما أن تمكين العمال من إبداء آرائهم واقتراحاتهم ينير الطريق للمسئولين عند وضع الخطط والبرامج[188].

3.1.4. التشاور والاهتمام بآراء العمال

يجب منح الأفراد العاملين فرصة التحدث وشرح مشكلاتهم بالطريقة المفضلة، ويجب علي المشرف أن يتشاور مع مرؤوسيه، فالتشاور يعني احترام كرامة الفرد

187- عبد المجيد أونيس: مرجع سبق ذكره، ص.ص.76-77.

188- نفس المرجع السابق: ص78.

وقدرته وإشعاره بالثقة في رأيه وتشجيعه علي المشاركة في التوصل إلي البدائل والحلول للمشكلات، حتى أنه بالتشاور يصل إلي قرارات أفضل ويزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها في العمل وهو هدف العلاقات الإنسانية[189]، فالفرد الذي يلاحظ أن المشرف عليه لا يهتم بآرائه ويتجاهلها باستمرار أثناء المناقشات في الاجتماعات ،قد يؤدي إلي سوء علاقاته مع هذا المشرف، كما يشعر بالضيق والملل في العمل، لذلك فالعلاقات الإنسانية تترك المجال للعامل بتقديم رأيه والاستماع إليه.

2.3. العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية

هناك عوامل تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة، وبالتالي فإن العمل بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة على زيادة كفاءتهم الإدارية والارتفاع بمستوي عملهم وأدائهم ويأتي في مقدمة هذه العوامل الآتي:

1.2.3. معرفة الدافعية إلي العمل: تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل مدخل رئيسي لفهم العلاقات الإنسانية، ويعرف أحمد صقر الدافعية بأنها :«القوة التي تحرك وتستشير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أوالرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في الجهد الذي يبذله الفرد،وفي درجة المثابرة والاستمرار في الأداء، وتقديم أفضل مالديه من مهارات في العمل»[190] .

والدافعية هي التي تدفع الفردللعمل من أجل تحقيق حاجاته التي يصنفها أبراهام ماسلو إلي مايلي:

- الحاجات العضوية:وهي لايستطيع الكائن الحياة أو الاستمرار بها دون إشباعها

189- خالد بن حمدي الحميدي الحربي: مرجع سبق ذكره، ص36.

190- هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، الأزارطية، دار المعرفة الجامعية، ص36.

كالحاجة للطعام والشراب، فهذه الحاجات تمد الفرد بالطاقة حتى يستطيع القيام بمهامه .

- حاجات الأمن : وتشمل حماية الفرد من الأخطار وتوفير الطمأنينة .

- الحاجات إلي الانتماء :فالاختلاط بالآخرين والشعور بالقبول لدى الآخـرين يجعـل الفرد يشعر بالرضاء والاستقرار النفسي .

- الحاجـة إلي تحقيـق الـذات : وتشـمل إمكانيـات الفـرد وقدرتـه عـلي تحقيـق طموحاته كالحاجة إلي المعرفة والحاجة إلي النجاح[191].

وتعد الحاجة لتحقيق الذات هي أسمى الحاجات، فالعـاملين الـذين يصـلون لهـذه النقطة من تحقيق حاجاتهم لا يعملون لمجرد جمع المال ولكن لأنهم يشعرون أن أعمالهم جديرة بالاعتبار وترضيهم بشكل طيب .

2.2.3. القيادة الإدارية: القيادة الإدارية عملية تهـدف إلى التـأثير في نشـاط الأفـراد والجماعات وتوجيه السـلوك الإنسـاني في التنظـيم بمـا يحقـق الأهـداف، وتتضـمن عمليـة القيادة الأبعاد الآتية:

* تعريف الأفراد بالأهداف وتوضيح السياسات وإتاحـة الفرصـة لهـم للمشـاركة في تشكيل السياسات وإبداء الرأي.

* توضيح دور كل فرد لتحقيـق الأهـداف والتأكيـد عـلى التعـاون والتكامـل لأنهـم يمثلون فريقا واحداً.

* إقناع الأفراد بالتوافق بين أهدافهم الشخصية وأهداف التنظيم .

* الإرشاد والتوجيه للأفراد في أدائهم لأعمالهم وتدريبهم .

191- عبد الصمد الأغبري: مرجع سبق ذكره، ص.ص.401-402.

* الإسهام في حل مشكلات العمال ومساعدتهم على التخلص منها.

* تقييم أداء الأفراد واتخاذ إجراءات المكافأة .

والقيادة الإدارية تعتبر من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية في التنظيم [192].

ويحدد وليان ريدانW.Reddinفي دراسته سنة 1970م عن المديرين، أنه يمكن تكوين أربع مجموعات من المديرين هم :

1- اهتمام كبير بالعمال واهتمام قليل بالناس

2- هتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل

3- اهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس

4- هتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس

أما فيدلر Fidler يؤكد في نظريته التوافقية أن هناك أسلوبين للمدير هما: أسلوب يركز على إقامة العلاقات الاجتماعية وأسلوب يركز على حسن تنفيذ العمل[193].

والقيادة تختلف باختلاف اهتمامات القائد أو المدير، فهذا الأخير إذا كان يعمد إلى التسلط ويؤدي إلى تباعد الأفراد وإحجامهم عن العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية يؤدي إلى دفع الأفراد إلى مقاومة الإدارة، والقائد الإداري الذي يدرك حقيقة السلوك الإنساني ويتفهم الطبيعة البشرية،ويعمل على تأكيد روح العمل الجماعي والشعور بالأهمية والمشاركة هو الذي يخلق مناخاً للعلاقات الإنسانية، ويكون الأفراد فيه على استعداد لبذل الجهد،والعلاقات الإنسانية هي انعكاس لنمط القيادة،ورد فعل من الأفراد لأساليب القادة في أداء وظائفهم القيادية،

192- منال طلعت: أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص252.

193- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سبق ذكره، ص.ص.328-450.

فترشيد أساليب القيادة الإدارية وتطويرها يؤدي بالتبعية إلى تطوير أنماط العلاقات الإنسانية[194].

3.2.3 المشاركة في الإدارة: المشاركة تعني إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية وبذلك تتحقق الحاجات وتدفع العاملين إلى إنجاز العمل بشكل مثمر وتساعد المشاركة على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتسهم في تكوين إدارة ديمقراطية[195].

تعني المشاركة: العمل الجماعي المشترك، والإتقان والتعاون في العمل في موقف متعدد الأطراف، وهي أيضا الثقة في العاملين بالمنظمة أو المؤسسة، وفي المنظمة تعني الإدارة بالمشاركة ومن الأساليب المساعدة على تحقيق المشاركة هي: التفويض، اللامركزية المعلومات الصاعدة، التعبير والحوار المباشر الجماعي للعاملين، الإدارة المشاركة بالأهداف[196].

والمشاركة مظهر مميز للتقدم، لأنها تتم بممارسة أعداد كبيرة من العاملين في اتخاذ القرارات التي تتصل بالسياسات أو الإنتاج من أجل حل المشكلات التي تعترض للعمل مما يرفع من الروح المعنوية، والمشاركة تجعل الفرد يميل للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق مصلحته ومصلحة الجماعة[197]، وتجعل العاملين في حالة نفسية أفضل، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته، واستخدام أسلوب المشاركة في الإدارة يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية، وينشر الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، مما يجعل الأفراد يلتزمون بالأهداف لأنهم شاركوا في وضعها،ونجاح المشاركة في الإدارة يتوقف على عاملين:

194- منال طلعت: مرجع سبق ذكره، ص.ص.252-253.

195- نفس المرجع السابق: ص.ص.265-267.

196 -Henri Mahé : Op, cit, P.314.

197-حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص26.

*رغبة العمال في تحمل مسئولية المشاركة، وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

*استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمرا واقعا من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من القرارات[198].

4.2.3. تفويض السلطة: يعرّف التفويض بأنه: «الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإداري، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتيسير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسئولية لأداء مقبول لهذه المهام».

أما حسين يعقوب يعرّف تفويض السلطة بأنه: «تكليف الرئيس لمرؤوسيه القيام ببعض واجباته وممارسة بعض من سلطاته».

وعرّفه محمد سعيد أحمد :«إسناد الرئيس بعض الصلاحيات إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه على أن يتخذ التدابيرالوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يتراءى له بصفته المسئول الأول عنها»[199] فالتفويض يساعد على إنجاز العمل بصورة جماعية، كما أنه يسهم في تحقيق ديمقراطية الإدارة.

وهو ايضا:«نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه مع بقاء مسئوليته على تلك الاختصاصات المفوضة»[200].

198-منال طلعت: مرجع سبق ذكره، ص.ص.255-256.

199- محمد حسن العمايرة: مرجع سبق ذكره، ص199.

200-مهدي حسن زويلف وآخرون: التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، عمان، دار وائل، 1999، ص67.

والقائد الذي يفوض سلطته وأعماله لمرؤوسيه، يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد منهم[201]، وحينما يفوض لهم السلطة، فهو يسمح لمرؤوسيه القيام بأداء معظم أعماله ويمارسون سلطاته إلى درجة السماح لهم بإصدار ما يرونه من قرارات في مجالعملهم، وهذا يسمح للقائد باكتشاف ومعرفة المهارات المختلفة التي يتميز بها مرؤوسيه فتفويض السلطة يدفع بالمرؤوس إلى استعمال قدراته ومواهبه.

والقائد الديمقراطي هو الذي يفوض السلطة على أكبر نطاق ممكن، وأثبتت الدراسات أن المرؤوسين الذين يتصفون بالاعتماد على النفس يستجيبون استجابة إيجابية نحو القيادة الديمقراطية، إذا ما أتيحت لهم الفرصة للإسهام في اتخاذ القرارات وفوضت إليهم السلطة والمسئوليات، كما يقلل غيابهم عن العمل ويزيد من إنتاجيتهم[202].

5.2.3. مبدأ جماعية العمل: إن الصفة الأساسية التي تميز التنظيمات هي وجود تجمعات إنسانية فالإنسان يشعر برغبة في الانتماء إلى هذه الجماعات، وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، فجعل العمل اجتماعيا يساعد الإدارة على تنمية العلاقات الإنسانية وتجسيدها بشكل سليم، وذلك من خلال محاولة الاعتماد على العمل الجماعي وليس على الأساس الفردي المنعزل[203]ويؤكد براونBrawn:« أن الجماعات التي حققت إنتاجا مرتفعا هي التي كان اهتمام المشرفين فيها موجها نحو العمال باعتبارهم أفراد لهم شعورهم وحاجاتهم» فالرقابة الشديدة على العمال لا تجدي نفعا-في كثير من الأحيان-

201- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999، ص213.

202- عبد المجيد أونيس:مرجع سبق ذكره، ص96.

203- منال طلعت: مرجع سبق ذكره، ص256.

حتى وإن حققت بعض الإيجابيات إلاّ أنها آنية، فمع مرور الوقت تـنعكس سـلبا ويتـذمر العمال وبالتالي يؤثر على إنتاجيتهم[204].

والعمل الجماعي يتطلب التعاون، لأن كلاهما يحقـق الأهـداف المشـتركة والتعـاون يعتبر أيضا من العوامل التي تحقق العلاقات الإنسانية،"والتعاون عملية اجتماعيـة، تجعـل الأفراد أو الجماعـات أو الوحـدات الاجتماعيـة تعمـل متضـافرة جنبـا إلى جنـب في سـبيل تحقيق أهداف

وغايات مشتركة، والتعاون على هذا الأساس جهـد متبـادل، ونجـاح أحـد الأطـراف الداخلية فيه يُعد نجاحا للأطراف الأخرى وعادة يكون هذا التعاون من أجل غـرض صـالح ومفيد من الوجهة الاجتماعية"[205].

ويعتـبر العمـل الجماعـي أحـد أهـم العوامـل المؤديـة إلى ارتفـاع الـروح المعنويـة للعاملين، لأنه يتيح لهم فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم.

6.2.3. الروح المعنوية: هي إحدى الدلالات ومكونات العلاقـات الإنسـانية، وتعـرّف بأنها:«اتجاهـات الأفـراد نحـو بيئـة العمـل،ونحو التعـاون النـابع مـن ذاتهـم لبـذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة بمعرفـة المؤسسـات التـي يعملـون فيهـا»[206]، وتعتبر الروح المعنوية عن حالة جماعة من الجماعات من حيـث درجـة وضـوح الأهـداف وتكاملها وأهميتها ودرجة الثقة وتماسك الجماعة وتعاونها.

والروح المعنوية دليل واضح على نوع العلاقات الإنسـانية السـائدة، فانخفاضـها أو ارتفاعهـا يمكـن أن يسـتدل منـه عـلى سـوء العلاقـات الإنسـانية، ومـن المظـاهر الرئيسـية التي يمكن أن يسـتدل بهـا عـلى مسـتوى الـروح المعنويـة: مسـتوى الأداء، مـدى اسـتمرار

204- عبد المجيد أونيس:مرجع سبق ذكره، ص66.

205- خالد بن حمدي الحميديالحربي: مرجع سبق ذكره، ص32

206-حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص27.

العاملين في العمل مدى غياب العاملين، مدى ما يسود الأفراد مـن نـزاع أو خـلاف بيـنهم، مدى كثرة الشكاوي[207].

7.2.3. الاتصـالات: يعـرّف كـاتز وكـان Katz &kahn الاتصـال عـلى أنـه: «تبـادل المعلومات وإرسال المعاني وهذا هو جوهر عمـل المؤسسـة»، أمـا كـونتز Koontz وزمـلاؤه يعرفونـه بأنـه:«إرسـال وتحويـل للمعلومـات مـن المرسـل إلى المسـتقبل مـع ضرورة فهـم المعلومات من قبل المستقبل»، كـما عرّفـه ماكفرلانـد MacFraland بأنـه:«عمليـة تفاعـل ذات مغزى بين الأفراد».

فالاتصال وسيلة يمكن بوساطتها تحسـين التفاعـل وتبـادل المعلومـات بـين الأفـراد والجماعات لتحقيق نتائج طيبة وعلاقات حسنة بينهم.

يعرّف الاتصال بأنه: تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، عن طريق التفاهم بـين المرسل والمرسل إليه، فالاتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة مـن الأفـراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار[208].

ومن العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية، أسلوب وكفاءة عمليات الاتصالات فمن خلال عمليات الاتصال يمكن للقيادة الإدارية أن تحقق غايتين:

*نقل المعلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياساتها للأفراد والجماعات بدرجـة كافية من الاستمرار والوضوح.

*التعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكاواهم ومقترحاتهم، مما يحقق لها ميزة في التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك للأفراد[209] .

207-خالد بن حمدي الحميدي الحربي: مرجع سبق ذكره، ص.ص.37-38.

208 - صـلاح الـدين عبـد البـاقي: مبـادئ السـلوك التنظيمـي، الإبراهيميـة، الـدار الجامعيـة، 2005، ص.ص.249-251.

209- منال طلعت: مرجع سبق ذكره، ص253.

فالاتصال يتم من خلال التكلم والاستماع والكتابة والقراءة، والمديرين والموظفين لا يتبادلون المعلومات المتعلقة بالعمل فقط، ولكن أيضا يبنون شبكات من العلاقات الشخصية المتبادلة وأنماط من التفاعلات فيما بينهم[210] .

وكفاءة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليمة تقاس بعاملين:

* كمية المعلومات المتدفقة في التنظيم ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد في الوقت الملائم.

* تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيتها الأجزاء ومستويات التنظيم جميعا.

وتنبع أهمية الاتصال في تشكيل العلاقات الإنسانية من كونها عاملا مؤثرا على اتجاهات الأفراد وآرائهم ونظرتهم إلى العمل والإدارة، ومن ثم فالاتصالات تؤثر على رغبات الأفراد كما تؤثر على قراراتهم، ومن الأساليب الاتصالية المحققة لتلك النتائج الإيجابية في مجال العلاقات الإنسانية الآتي:

* اللقاءات والاجتماعات الدورية بين القادة الإداريين والأفراد العاملين تحت قيادتهم.

* نظم الاقتراحات وصناديق الشكاوى.

* اللجان التي تقوم بدور معالج للمشكلات التي تعترض العمل.

ومن الطرق التي تساعد الإدارة في التغلب على معوقات الاتصال الآتي:

* تقديم المعلومات بشكل يتفق وإمكانيات الأفراد وخبراتهم.

210- دافيد راتشمان وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص250.

* تقديم المعلومات بصورة مبسطة إذا كانت معقدة حتى يستطيع الفرد إدراكها.

* إتاحـة الفرصـة للأفـراد لشرح وجهـات نظـرهم والتعـرف عـلى مـدى فهمهـم للمعلومات.

8.2.3. الحوافز: تعتبر الحوافز المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإن عنصرا هاما من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية هو نوعية الحوافز المستخدمة، ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم، فالتوافق بـين رغبات الأفراد وبين الحوافز التـي تقـدمها لهـم الإدارة بسـهم في اسـتجابة الأفـراد وبالتـالي رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه الإدارة من نتائج وأهداف[211].

فالعلاقات الإنسانية في الإدارة ترتبط بالحوافز التي لها أهمية في رفع مستوى الأداء، والحوافز تنقسم إلى إيجابية وسلبية، وأما الحوافز الإيجابية هـي التـي تقـوم عـلى أسـاس الترغيب والتحبيب والسلبية التي تقوم على أساس التخويف، وللتحفيز المعنـوي دور هـام في تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة أو المنظمة لأنـه يـدفع الفـرد إلى العمـل بأسـلوب إيجابي من خلال التشجيع على التفاني والإخلاص في العمل والقدوة في الأداء.

4. الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية

* المبالغة في تغليب العنصر البشري على عنصر التنظيم والسلوك التنظيمي.

* بالغت النظرية في كفاءة تفاعل المجموعات البشرية في الإنتاج بمجرد إتاحة الجو العملي لها.

211- منال طلعت: مرجع سبق ذكره، ص254.

* غفلت النظرية ما هو مبني في النفس البشرية من وجود صراعات ومنافسات بين الأفراد كما أغفلت الميل لدى الفرد نحو السلطة والتسلط.

* قللت من قيمة الحوافز المادية، وبالغت في أهمية الاهتمام البشري.

* بالغت في التنظيم الرسمي، وأضعفت أهمية التنظيم الرسمي.

* أهملت إمكانية وجود صراع بين الإدارة والعاملين[212].

فكل نظرية في الإدارة جاءت كرد فعل لنظرية سبقتها، وذلك سمة من سمات العمل الإنساني الذي لابد من أن يعتريه النقص، ذلك أن الفرد محكوم بتجارب من سبقه يضيف منها إلى تجاربه هو محاولا التنبؤ ببعض الظواهر المستقبلية، ومع ذلك تظل جوانب أخرى لا تغطيها تجاربه وتجارب من سبقه ولا يكتشفها تنبؤه.

212- خالد بن حمدي الحميدي الحربي: مرجع سبق ذكره، ص. ص 38-44.

خلاصـة

مـن خـلال هـذا الفصـل يتضـح لنـا أن للعلاقـات الإنسـانية دور فعّـال في الإدارة، للوصول بالمنظمة إلى أفضل صور النجاح فهي تعمل عـلى إيجـاد التماسـك بـين الأفـراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريـق واحـد، في صـورة تعاونيـة ومحققـة لإشباعاتهم المادية والاجتماعية والنفسية، من أجل الوصـول إلى الأهـداف المشـتركة بيـنهم وبين المنظمة التي يعملون فيها.

والعلاقـات الإنسـانية ظهـرت في الإسـلام، الـذي يحـترم إنسـانية الإنسـان ويكرمـه ويرتقي به حتى وصل به إلى قمة الاحترام، وهو الذي جعله يسـتخلف الأرض وتسـجد لـه الملائكـة والحكمة والموعظة الحسنة والرقة في التعامل هي مـن المبـادئ التـي توشـح بهـا صدر المسلم.

ومع بدايـة القـرن العشريـن أصـبحت العلاقـات الإنسـانية أكـثر تشـابكا وتعقيـدا وقامت على أسس علمية، حيث أدرك الغرب أن التحفيز المادي لا يحقق الأهـداف بشـكل كامـل وسـليم، إذ لابـد مـن تحفيـز آخـر إلى جانبـه، وهـو الاهـتمام بالجوانـب النفسـية والاجتماعية للفرد العامل، ومع ذلك وقع الدارسين في العلاقات الإنسـانية في الخطـأ، وهـو الاهتمام المفرط بالتحفيز المعنوي والتنظيم الغير رسمي، وأهملوا التحفيز المادي والتنظيم الرسـمي، والـذي كـان يجـدر الاهـتمام بهـم جميعـا (التحفيـز المـادي والتحفيـز المعنـوي والتنظيم الرسمي وغير الرسمي)، كما أغفلوا احتمال وجود الصراع في المؤسسة بين العمال.

وللعلاقات الإنسانية أهمية كبرى، لأنها نظرية تعيد النظـر في العمـل والإدارة عـلى نحو يجعلها أكثر فعالية وأكثر إنسانية، تستهدف تحقيـق التكامـل بـين أهـداف المـوظفين وتعاونهم لتحقيق أهداف المنظمة، فالعلاقات الإنسانية تعمل على تحقيق أهداف الحيـاة في جميع المجالات سواء الصناعي التجاري، التعليمي.

الفصل الثالث

القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية

دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة

تمهيد:

القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية - دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تربية من إعداد الأستاذة أسماء بن تركي، إشراف أد.سلاطنية بلقاسم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، السنة الجامعية 2007- 2008.

1. مشكلة الدراسة:

تمثل المدرسة بصفتها مؤسسة تربوية اجتماعية مجالا مكانيا للتفاعل بين مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتكاملة يحكمها تنظيم رسمي، يحدد دور كل جزء من أجزائها. فالمدرسة لم تعد مكانا يتلقى فيه المتعلم كميات من المعرفة عن طريق الحفظ والتلقين وإنما أصبحت مكانا يهدف إلى مساعدة المتعلم على إكسابه أساليب ومهارات التكيف الايجابي مع نفسه وبيئته ومجتمعه وحياته المتغيرة كما اتسعت مهامها لتشمل مسؤوليات نحو المجتمع لتساهم في حل المشكلات الاجتماعية والمهنية والصحية والثقافية، فتحقيق المدرسة لكل هذه المسؤوليات والأهداف ونجاحها في أدائها لرسالتها على الوجه المنشود، كل ذلك لن يكون إلاّ بوجود تكامل وظيفي بين كل أجزائها، تسيرها إدارة مدرسية فعالة تسودها مجموعة من القيم توجه العاملين لأداء وظائفهم.

تعتبر الإدارة المدرسية نشاطا منظما ومقصودا يرمي إلى تحقيق أهداف محددة، تمثل الجزء الرئيسي الذي يقوم على تسيير شؤون المدرسة، فهي وسيلة مهمة لتنظيم جهود العاملين بها، لأجل تنمية سليمة للتلاميذ؛ تتوافق وقدراتهم واستعداداتهم وظروف البيئة التي يعيشون فيها، فبالرغم من أنها_الإدارة المدرسية _لا تدخل بصورة مباشرة في العملية التعليمية إلاّ أنها ضرورية ومهمة في بناء التفاعل بين عناصر المدرسة (التلميذ، المعلم، المنهج والبيئة المدرسية بكل أجزائها ومكوناتها) للوصول إلى تحقيق أهدافها بشكل فعال.

فالإدارة المدرسية كتنظيم اجتماعي رسمي لها أهداف واضحة ولوائح مقررة رسميا ونسق ادوار محَدد، لها شخصيتها التي تميزها عن غيرها من الإدارات الأخرى لطبيعة نشاطها المميز والمختلف عن غيرها من الإدارات؛ وللأهداف التي تسعى لتحقيقها، لذلك وكغيرها من التنظيمات؛ لها نسق قيمي يكون أساس تشكيله مدير المدرسة بالاشتراك مع العاملين معه، هذا النسق القيمي يعمل كموجه

ومحدد لسلوك أعضاء إدارة المدرسة في أدائهم لوظائفهم، يتم استخلاصه من اللوائح والمواد المنظمة لسير العملية التعليمية، أو الناتجة عن التفاعل بين المدير وباقي أعضاء إدارته (مدير الدراسات, المقتصد وأعوانه, مستشار التربية ومساعديه المراقبين, مساعدي التربية) أثناء أدائهم لوظائفهم والمهام المنوطة بكل فرد منهم على حسب ما تنص عليه التشريعات والقوانين المنظمة لسير الحياة المدرسية.

فلمدير المدرسة دور وظيفي هام ورئيسي بالنسبة لكل ما يجري في مدرسته، بصفته الرئيس المباشر على جميع العاملين والمسؤول الأول عن نجاحها في تحقيق أهدافها، بتنسيق كافة الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانيات لتحقيق أهدافها وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف المنظومة التربوية، هذا الدور الوظيفي الذي يكون بتكامل بين المدير وأعضاء إدارته؛ تسوده وتحكمه مجموعة من القيم التنظيمية تعمل كموجهات عامة لسلوكهم والظاهرة في أدائهم لوظائفهم، تعكس الأطر المرجعية التي يلتزم بها أفراد الإدارة المدرسية في انتهاجهم لسلوك ما يرغبون فيه دون غيره.

فالقيم التنظيمية جزء من مجموع القيم العامة للفرد، ذات خصائص ثابتة نسبيا يدركها الفريق الإداري للمدرسة يعيشونها ويعبرون عنها، تظهر في تفاعلاتهم أثناء أدائهم لوظائفهم في اختيارهم بين المهم وغير المهم والمرغوب فيه دون آخر غير مرغوب؛ فهي المحددة لسلوك الفرد العامل داخل الإدارة المدرسية سواء تم إدراك ذلك أم لم يتم إدراكه.

فالمعايش للمدرسة الثانوية في الآونة الأخيرة يمكن أن يلاحظ أنه كثر بين تلاميذها من يعتمد على الدروس الخصوصية سواء بالمدرسة ذاتها أو خارجها ويلاحظ أيضا الانحراف السلوكي للتلاميذ وكذلك التسرب المدرسي وبروز ظاهرة العنف بين التلاميذ وأساتذتهم وحتى بين التلاميذ والإداريين وغيرها من المشكلات؛ التي تؤدي في غالب الأحيان إلى تقليل إنجازات المدارس الثانوية وتنقص

من مشاركاتها في تحقيق الأهداف التعليمية، هذه المشـاكل قـد تعـود لأسـباب عديـدة منهـا؛ تـدني مستوى الأساتذة والضعف فـي تكوينهم، كثافـة البرامـج وعـدم ملاءمتها، أو قـد تكـون لوجـود خلل و ظيفي ما في إدارة المدرسة.

باعتبـار القيم التنظيمية السائدة داخل الإدارة المدرسية سواء الناتجـة عـن تطبيـق القوانين المنظمة لسير الحياة المدرسية أو الناتجة عن التفاعل بـين المـدير وأعضـاء إدارتـه؛ هي واحدة من أهم موجهاتهم في أدائهم لوظائفهم، قد تكون هي أحد الأسـباب المعرقلـة لتحقيق إدارة المدرسة لأهدافها، وبالتالي قد تكون للقيم التنظيمية السائدة علاقة بتحقيق الإدارة المدرسية لفعاليتها.

وانطلاقا مما سبق جاءت دراسـتنا لبحـث علاقـة القـيم التنظيميـة السـائدة داخـل الإدارة المدرسية بتحقيق فعاليتها، وذلك على اعتبار أن الإدارة المدرسـية تنظـيم اجتماعـي رسمي تسوده مجموعة من القيم التنظيمية، والتي تم حصرها تماشيا مع طبيعـة الدراسـة ومجالها الزمني وبالاستعانة بالدراسـات السـابقة، وبالنصـوص التنظيميـة الخاصـة بتسـيير الحياة المدرسية في) قيمة الانضباط في العمل، قيمة إتقان العمل، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، وقيمة المشاركة الجماعية)، وذلك من خـلال التعـرف عـلى درجـة ممارسـة هـذه القـيم التنظيميـة بيـــن أعضـاء الإدارة المدرسـية، والتعـرف عـلى مسـتوى فعاليـة الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة، بطرحنا للتساؤل الآتي:

مـا علاقـة القيـم التنظيميـة بفعاليـة الإدارة المدرسيـة ؟

1.1. مبـررات اختيـار المشكلة:

تعتبر المدرسة الجزائرية جزءا من الأجزاء المهمة في المجتمـع، لهـا وظـائف أساسـية تؤديهـا، مـن خـلال تحقيقهـا لمجموعـة مـن الأهـداف المسـطرة، معتمـدة في ذلـك عـلى غيرهــا مــن الأجــزاء الأخــرى للمجتمــع، تواجــه العديــد مــن المشــاكل والصــعوبات في

تحقيـق أهدافـها، ممـا دفـع بالإدارة التربويـة لاتخـاذ العديد من الإجراءات والإصـلاحات، مثل الإصلاح في المناهج التربوية، تغيير مقاربات التدريس وغيرها من الإصلاحات الأخرى.

تدل هذه المشاكل والصعوبات على وجود خلل وظيفي ما في أحد عناصر أو أجزاء المدرسة، ولأن الإدارة المدرسية هي أحد الأجزاء وأهمها في المدرسة، باعتبارهـا القـائم عـلى تسيير شؤونها، وحلقة الوصل بـين الإدارة التربويـة والأسـتاذ المشرف المبـاشر عـلى العمليـة التعليمية، فقد يكون عدم أدائها لدورها بالشكل الصحيح كما هو مسطر ومخطط له مـن طرف المسؤولين عن ذلك، أحد أسباب هذه المشاكل التي تعاني منهـا المدرسـة وتعيقهـا في أدائها لوظائفها بالشكـل الفـعال.

وانطلاقـا مـن أن القـيم التنظيميـة السـائدة داخـل إدارة المدرسـة، هـي الموجـه الأساسي للموظفين لأداء وظائفهم، قد تكون أحد أسباب تخلـف الإدارة المدرسـية عـن أداء مهامها بكـل فعاليـة.

2.1. أهميتهـا:

تكمن أهمية مشكلة الدراسة في:

- الإدارة المدرسية جزء من أجزاء المنظومة التربوية، وهـي وسـيلة مهمـة لتنظـيم الجهود الجماعية في المدرسة، ولها دور أساسي لإنجاح مخططاتها، من خلال العمل المتكامل بين أعضائها، ونجاحها في ذلك يعني نجـاح المدرسـة في تحقيـق أهـدافها، وبالتالي نجاح المنظومة التربوية.

- كما أن القيم التنظيمية الممارسة في الإدارة المدرسـية كبـاقي التنظـيمات الاجتماعية الأخرى، هـي قـيم يـؤمن بهـا المـدير وبـاقي أعضـاء إدارتـه، تظهـر في تفاعلاتهم أثناء أدائهم لوظائفهم وفي العلاقات المتبادلة فيما بينهم.

- فالقيم التنظيمية الممارسة في الإدارة المدرسية والتي يؤمن بها أفرادها؛ هي واحدة من موجهات سلوك أعضائها، وكما أقر بذلك(تالكوت بارسونز) يمكن أن تكون نقطة مرجعية أساسية لتحليل بناء وعملية الاتساق الاجتماعي، وبالتالي يمكن أن تكون للقيم التنظيمية الممارسة علاقة بفعالية الإدارة المدرسية.

3.1. هدفها:

تقوم كل دراسة علمية على أساس تحقيق هدف واضح ومحدد، أما هذه الدراسة فتهدف إلى دراسة علاقة القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية بتحقيق فعاليتها؛ وذلك من خلال:

- التعرف على درجة ممارسة كل من قيمة الانضباط في العمل، وقيمة إتقانه لدى أعضاء إدارة المدرسة الثانوية في أدائهم لوظائفهم.

- التعرف على درجة ممارسة قيمة العلاقات الإنسانية، وقيمة المشاركة الجماعية فيما بينهم.

- التعرف على مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة.

2. الإجراءات المنهجية للدراسة:

قبل تناول الإجراءات المنهجية للدراسة تجدر بنا تحديد تساؤلاتها وضبط مفاهيمها الإجرائية.

1.2. تساؤلات الدراسة

بإتباع مسار منهجي سوسيولوجي للإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة:

(ما علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية؟)، استوجب ذلك تحديد تساؤلين فرعيين موضحين بأبعدهما ومؤشراتهما فيما يلي:

1.1.2. التسـاؤل الأول:

ما مـدى ممارسـة أعضـاء الإدارة المدرسـية للقـيم التنظيميـة (قيمـة الانضـباط في العمـل، قيمـة الإتقـان في العمـل، قيمـة العلاقـات الشخصـية المتبادلـة، قيمــة المشـاركة الجماعية)؟

حيث تم تحديد هذا السؤال في أربعة أبعاد؛ كل بعد منها مثـل قيمـة مـن القـيم التنظيمية المدروسة، الأبعاد الأربعة ومؤشرات كل بعد منها موضحة كما يلي:

- البعد الأول: قيمة الانضباط في العمل؛ ومؤشراته كما يلي:

-التواجد في المدرسة في الوقت المحدد

-الالتزام بمواعيد الدوام المدرسي

-احترام المواقيت المقررة للاجتماعات

- البعد الثاني: قيمة الانضباط في العمل؛ ومؤشراته كما يلي:

- متابعة الإدارة لأداء موظفيها.

- سعي كل عضو من أعضاء إدارة المدرسة لأداء عمله بطريقة صحيحة.

- تقويم الإدارة للمهام التي يؤديها أعضاؤها.

- عدم ظهور نقائص في المهام التي يؤديها أعضاء الإدارة المدرسية.

- البعد الثالث: قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة؛ مؤشراته كما يلي:

- بناء علاقات اجتماعية بين الزملاء في إطار العمل داخل المدرسة.

- شعور الفرد بأنه جزء مهم من أجزاء الإدارة المدرسية.

- وجود تفاعل ايجابي بين أعضاء الإدارة المدرسية.
- وجود جو من الثقة المتبادلة بين أعضاء إدارة المدرسة.
- البعد الرابع: قيمة المشاركة الجماعية؛ ومؤشراته كما يلي:
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- التعاون بين أعضاء إدارة المدرسة.
- فتح مجالات للتشاور بين أعضاء إدارة المدرسة.
- مناقشة المشكلات لإيجاد حل لها.

هذه الأبعاد الأربعة؛ تم اختيارها بالاستعانة والاستفادة من الدراسات السابقة حول موضوع القيم التنظيمية من جهة، ومن جهة أخرى بعد الإطلاع على"مجموع النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية"، والتي احتوت عدد من المواد المنظمة لسير الحياة بالمدرسة، والصادرة عن مديرية التوجيه والاتصال المديرية الفرعية للتوثيق في نشرة وزارية في مارس 1993.

2.1.2. التساؤل الثاني:

ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية الممارسة؟

وللبحث عن إجابة لهذا التساؤل الفرعي الثاني تم تحديده في أربعة أبعاد، كل بعد منها يقيس مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل كل قيمة من القيم السابقة، هذه الإبعاد الأربعة ومؤشراتها موضحة كما يلي:

- البعد الأول: مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة الانضباط في العمل الممارسة؛ ومؤشراته كما يلي:

- الحفاظ على تطبيق القوانين، بتغيير أسلوب أداء الوظائف.
- معاملة المخطئ في أدائه لوظائفه إهمالا بطريقة حازمة.
- عقد اللجان الإدارية مساعد للفريق الإداري في أدائه لمهامه.
- البعد الثاني: مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة الإتقان في العمل الممارسة؛ ومؤشراته كما يلي:
- عقد اجتماعات لمناقشة كيفية تطبيق التعليمات الطارئة.
- عقد اجتماع في حال وقوع مشكل ما داخل الإدارة.
الحرص على الاتصال بين الأعضاء لضمان السير الحسن لأدائهم لوظائفهم.
- الاستفادة من النقد الموجه في تحسين طريقة أداء الوظائف.
- البعد الثالث: مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة؛ ومؤشراته كما يلي:
- حل الخلافات بين أعضاء الإدارة عن طريق التحاور.
- الاهتمام بالعلاقات المتبادلة بين أعضاء الإدارة المدرسية.
- إيجاد التواصل الإيجابي بين الأعضاء والمحفز على أداء الأعمال بشكل جيد.
- وجود قرارات تدل على الاهتمام بمصلحة أعضاء إدارة المدرسة.

- البعد الرابع: مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة المشاركة الجماعية؛ ومؤشراته كما يلي:

- وجود تنسيق بين مختلف مصالح الإدارة المدرسية.
- مشاركة مدير المدرسة باقي أعضاء إدارته تنظيم الأعمال والمهام.
- مشاركة أعضاء إدارة المدرسة أساسي في اتخاذ القرارات.
- السماح لكل عضو من أعضاء إدارة المدرسة المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامه.
- اتخاذ مدير المدرسة قراراته بالتشاور مع أعضاء إدارته.

2.2. المفاهيم الإجرائية للدراسة:

1.2.2. القيم:

تتفق الباحثة مع ما ورد في التعريفات القائلة بأن القيم: مقاييس أو معايير أو أحكام تحدد سلوك الفرد لما هو مرغوب فيه وفق القواعد والمبادئ التي يحددها النظام الاجتماعي الذي تعتبر جزء منه.

2.2.2. التنظيم:

هو ذلك الإطار الذي يتم بداخله تنفيذ البرامج والخطط والسياسات، وفقا لنموذج بنائي معين بهدف تحقيق أهداف واضحة ومحددة.

3.2.2. القيم التنظيمية:

جزء من أجزاء التنظيم، تتمثل في مجموعة من الخصائص الثابتة لمحيطه الداخلي، يدركها أفراده ويعبرون عنها، توجههم في أدائهم لوظائفهم، تظهر في تفاعلاتهم أثناء أدائهم لمهامهم، لتحقيق الأهداف المسطرة.

4.2.2. الإدارة :

عملية مشتركة بين المدير ومرؤوسيه، لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف محددة.

5.2.2. المدرسة:

مؤسسة اجتماعية تربوية، تتشكل من مجموعة عمل متكامل، تتضافر فيها جهود فريق من العاملين لأجل إنجاز مهام محددة، هذا الفريق المتشكل من مدير المدرسة ومساعديه الذين يمثلون دعامة رئيسية في العمل المدرسي، والمعلمون الذين يمثلون الجزء المباشر القائم على العملية التعليمية، وهناك أيضا المستخدمون من العمال الذين يشاركون في العمل بالمدرسة بجهود ملموسة، كل هذه الجهود تكون بشكل منسق متكامل لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف مسطرة[213]. وهو التعريف الذي تتخذه الباحثة تعريفا إجرائيا لهذه الدراسة.

6.2.2. الإدارة المدرسية:

هي مجموعة من التفاعلات والنشاطات المنسقة يقوم بها فريق من الإداريين ((مدير المدرسة، مدير الدروس«الدراسات»، المتصرف المالي«المقتصد»، مستشار التربية الرئيسي«المراقب العام»، وكل مساعدي التربية)) داخل المدرسة، تسود بينهم مجموعة من القيم التنظيمية تكون بمثابة الموجه لهم في أدائهم لوظائفهم، بهدف تحقيق أهدافها البيداغوجية والتربوية.

213- محمد جاسم محمد: مرجع سبق ذكره، ص22.

7.2.2. الفعالية:

جاء في معجم المصطلحات التربوية والنفسية بأن الفعالية هي: «مدى تحقيق نتائج مرضية بواسطة عمل الإدارة ودورها في نشاط المؤسسة»[214]، وهو التعريف الذي تتفق معه الباحثة وتعتبره تعريفا إجرائيا للدراسة.

8.2.2. الإدارة المدرسية الفعالة:

هي الإدارة التي تتميز في أدائها لوظائفها، بالموضوعية في اتخاذ القرارات، والاتصال الجيد بين أعضائها، لتحقق بذلك أهدافها الإدارية والتربوية.

3.2. مجالاتها

1.2.3. المجال المكاني: تماشيا لطبيعة الموضوع«القيم التنظيمية وفعالية الإدارة المدرسية»، فالمجال المكاني للدراسة يتمثل في ثانويات بلدية بسكرة والمقدرة عددها ب: 11 ثانوية، موزعة على ثلاثة مناطق كما يلي:

المنطقة الشرقية: تعرف باسم العاليا، تضم ثلاثة ثانويات هي كالتالي: ثانوية محمد بجاوي، العالية الجديدة (سعيد عبيد)، وثانوية محمد قروف.

المنطقة الوسطى: وتضم بدورها ثلاث ثانويات: ثانوية خير الدين، ثانوية مكي مني، وثانوية رضا العاشوري.

المنطقة الغربية: وتضم ثلاث ثانويات: ثانوية سي الحواس، ثانوية العربي بن مهيدي، ثانوية الحكيم سعدان، وثانوية سعيد بن شايب.

214- حسن شحاته وزينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية: مراجعة: حامد عمار، دون بلد، الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص38.

مع استثناء الباحثة لثانوية الحي الغربي الجديدة ذلك كونها لأول سنة تفتح أبوابها للتدريس، وبالتالي أعضاء الإدارة المدرسية لم يمروا بعد بكامل مراحل التنشئة التنظيمية ولم يتشكل لديهم بعد مجموع القيم التنظيمية الخاصة بهم.

2.3.2. المجال البشري: طبقا لما جاء في التشريع المدرسي الجزائري في الجانب التسييري للمدرسة الثانوية بأن: «يسير المؤسسة مدير يعين بعد نجاحه في الدورة التكوينية المعدة لتكوين مديري مؤسسات الثانوي يساعد مدير المؤسسة مجلس التوجيه والتسيير وثلاثة مساعدين على الأقل هم:

- مدير الدروس (الدراسات).
- المتصرف المالي (المقتصد).
- ومستشار التربية الرئيسي (المراقب العام).

ولأن الباحثة تتناول بالدراسة كما تم تحديده سابقا فعالية الإدارة المدرسية؛ وبذلك تكون دراستنا مسحية على كل أعضاء الإدارات المدرسية الذين تم ذكرهم في التشريع المدرسي لكل إدارة مدرسية من إدارات مجتمع الدراسة، والمقدر عددهم بـ: 205 إداري في المدارس الثانوية لبلدية بسكرة، وزعت عليهم استمارات استبيان الدراسة، استرجع منها 115 استمارة استبيان فقط. (عدد الإداريين في كل ثانوية موضح في الجدول رقم (12))

بالإضافة إلى 48 أستاذا والذين يمثلون عينة بنسبة 10 %؛ من إجمالي عدد الأساتذة في المدارس الثانوية لبلدية بسكرة والمقدر عددهم بـ: 488 أستاذ.

اختيرت نسبة 10% من الأساتذة لأسباب عديدة نذكر أهمها:

- استحالة تطبيق استمارة الاستبيان على جميع الأساتذة (488 أستاذ)؛ فطبيعة الدراسة لا تستلزم ذلك من جهة، ولأن المجال الزماني للدراسة

لا يسمح بأن يطبق على 488 أستاذ بالإضافة لـ: 205 إداري من جهة أخرى.

- وجود تجانس بين جميع الأساتذة إذ يشتركون في النقاط الأساسية التـي تتطلبهـا محاور الاستبيان للإجابة على الأسئلة المطروحة.

حيث تقدم للأسـاتذة اسـتمارة مشـابهة لاسـتمارة الإداريـين محـذوف منهـا بعـض العبارات الخاصة بالإدارة المدرسية وبالتعـاملات الخاصـة بهـم(العبـارات تتضـح في عمليـة التحليـل)، ونخص بالذكر الأسئلة الخاصـة بقيمـة العلاقـات الشخصيـة المتبـادلة، وقيمـة المشاركة الجماعية بين أعضاء إدارة المدرسة؛ والجدول رقـم (01) يوضـح عـدد الأسـاتذة في كل ثانوية وعينة 10 % من كل ثانوية بمجموع 48 أستاذ من 488 أستاذ.

جدول رقم (12): يوضح عدد الإداريين والأساتذة بكل ثانوية للدراسة الثانية.

الرقم	الثانوية	عدد الإداريين	عدد الأساتذة	عينة الأساتذة
1	محمد بجاوي	17	36	4
2	سعيد عبيد	17	43	4
3	محمد قروف	18	53	5
4	رضا العاشوري	17	25	2
5	سي الحواس	30	36	4
6	العربي بن مهيدي	22	84	8
7	الحكيم سعدان	18	44	4
8	سعيد بن شايب	15	52	5
9	محمد خير الدين	18	38	4
10	مكي مني	21	36	4
11	رأس القرية	12	41	4
	المجموع	205	488	48

3.3.2. المجال الزماني: تعتبر الدراسة الميدانية ثاني مرحلة من مراحل إعداد البحث العلمي بعد إعداد الجانب النظري للدراسة، هذا الأخير الذي دامت مدة إنجازه في هذه الدراسة من أكتوبر2006 إلى جويلية 2007، بعدها بدأ التحضير للدراسة الميدانية بدأ من إعداد الإطار المنهجي ثم جمع البيانات وتحليلها وصولا إلى نتائج الدراسة، إذ يمكن تقسيم الفترة التي تمت فيها هذه الدراسة إلى المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تم القيام بالعديد من الخطوات الهامة والتي تعتبر ممهدة وأساسية للمراحل اللاحقة، والتي تم فيها إعداد خطة مبدئية للدراسة

الميدانية تضمنت الإجراءات المنهجية للدراسة، تحديد مجالات الدراسة والمنهج المتبع، إعداد أداة جمع البيانات، وتحديد أساليب المعالجة الإحصائية.

- المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم النزول إلى ميدان الدراسة وتطبيق استمارة الاستبيان في كل ثانويات بلدية بسكرة باستثناء ثانوية واحدة لا تتوفر على الشروط الخاصة بهذه الدراسة، بعد نهاية العطلة الشتوية مباشرة، وهو ما صادف إضراب تلاميذ السنة الثالثة من التعليم الثانوي عن الدراسة؛ مما عطل الباحثة في أحيان كثيرة عن توزيع و استلام الاستمارات، حيث استغرق توزيع استمارة الاستبيان وجمعها حوالي30 يوما من تاريخ 05 / 01 / 2008 إلى 03/ 02/ 2008.

- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تم تفريغ البيانات في جداول بحساب التكرارات والنسب المئوية، وتطبيق الأساليب الإحصائية للدراسة، ثم تحليل هذه النتائج ومناقشتها واستخلاص النتائج العامة.

2 4. الدراسات السابقة:

يطلق لفظ الدراسات السابقة على الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، هذا النوع من الدراسات يوجد في الجرائد أو في المجلات أو البحوث أو في الكتب أو المخطوطات أو في المذكرات أو في الرسائل أو الأطروحات الجامعية[215]، إذ تكمن أهمية عرض هذه الدراسات في تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة والاستفادة من مجهود الآخرين والتبصر لأخطائهم[216].

215- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 91.

216- ميلود سفاري: مرجع سبق ذكره، ص. ص37-44.

في هذا الجزء من البحث تم عـرض مجموعـة مـن الدراسـات، والتـي كانـت بمثابـة الدراسات المرجعية التي انطلقت منها الباحثة في تكوين خلفية مرجعية لجوانـب عديـدة ومختلفـة للظاهـرة محور الدراسـة، ذلك بعد الإطلاع علـى الأطر النظرية والتصورية لهذه الدراسات، وعلى الأساليب والطرق المنهجية المطبقـة وصـولا للنتـائج التـي توصـلت إليهـا، بهدف الإستفادة منها في بناء إطار نظري مناسب للدراسـة الحاليـة، ولتوظيـف نتائجهـا في مرحلة لاحقة عند تحليل نتائج الدراسة، ومقارنتها بمـا خلصت إليه الدراسات السابقة من نتائج بنتائج الدراسة الحالية.

مع الإشارة إلى أن عرض الدراسات السابقة سيكون مشتملا على معلومات مـوجزة حولها، إضافة إلى أهم النتائج التي تضمنتها، مـع تقديم عرض لأوجـه التشـابه والاخـتلاف بينها وموضوع الدراسة الحالية، مـع بيـان مواقـع الاسـتفادة منهـا، وتجـدر الاشـارة إلى أن الدراسات المشتركة بين هذه الدراسة وكل من الدراستين في الفصل الأول والثالث سـنكتفي ذكرها وتناول أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وذلك على النحو التالي:

الدراسة الأولى:

القيم التنظيمية وعلاقتها بفعاليـة التنظـيم دراسـة لاتجاهـات الإطـارات المسـؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة.

✓ وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجسـتير، مقدمـة مـن طـرف نجـاة قـريشي للحصول على درجة الماجستيـر فـي علم اجتماع تخصـص تنميــة المـوارد البشريـة للسـنة الجامعية 2006-2007، تم تناولها في الجزء الأول من الكتاب.

الدراسة الثانية:

العلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة.

وهي دراسة ميدانية أعدتها الباحثة سهام بن رحمون، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، للسنة الجامعية 2006-2007. يتم تناولها بكل التفاصيل في الفصل الموالي.

الدراسة الثالثة:

وهي رسالة ماجستير مقدمة من طرف خالد بن عبد الله الحنيطة، وهي دراسة وصفية أجريت بالمملكة العربية السعودية بمدينة الرياض سنة 2003م، تحت عنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء. تم تناولها بالتفصيل الجزء الأول من الكتاب.

الدراسة الرابعة:

دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم في المملكة العربية السعودية.

وهي رسالة مقدمة من طرف دخيل الله حمد محمد الصريصري للحصول على درجة دكتور فلسفة في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، في سنة 1992، تم تناولها في الجزء الأول من الكتاب.

الدراسة الخامسة:

دراسة تجدد الممارسات التسييرية للمديرين وتحول ثقافة التنظيم.

- ✓ وهي رسالة مقدمة من طرف عمار بوخذير؛للحصول على درجة دكتوراه علم النفس، سنة 2005. تم تناولها في الجزء الأول من الكتاب.

الدراسة السادسة:

الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية.

وهي رسالة مقدمة من طرف محمد الطاهر بوياية؛ للحصول على درجة دكتوراه في علم النفس، سنة 2004. تم تناولها في الجزء الأول من الكتاب.

1.4.2. مجـالات الاستفـادة منهـا:

يمكن تلخيص استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- ✓ في بناء الجانب النظري للدراسة
- ✓ الاستفادة من الجوانب المنهجية.
- ✓ الاستعانة بها في بناء أداة جمع البيانات.
- ✓ الاستفادة من نتائجها في عملية التحليل.
- ✓ مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

2.4.2. علاقتهـا بالدراسة:

عرض علاقـة الدراسة الحالية بالدراسات السابقـة يتم مـن خـلال نقـاط الاتفـاق والاختلاف بينـها كما يلي:

نقاط الاتفاق:

- ✓ تتفق هذه الدراسة والدراسة الثانية في تناول نفس المتغير التابع (فعالية الإدارة المدرسية) بالدراسة، كما تشترك معها في مجتمع الدراسة (ثانويات بسكرة البلدية).
- ✓ كما تشترك هذه الدراسة مع كل من الدراسة الأولى والثالثة والخامسة، في دراسة القيم التنظيمية.
- ✓ وتتفق هذه الدراسة والدراسات الستة السابقة في المنهج المتبع في الدراسة الميدانية (المنهج الوصفي)، واستخدام نفس أسلوب جمع البيانات من خلال؛ الدراسات المكتبية في المجال النظري، والبيانات الإحصائية المستمدة من الدراسة الميدانية.

- نقاط الاختلاف:

* من حيث الهدف:

هدفت الدراسة الأولى إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب(إدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات، وإدارة البيئة) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

أما الدراسة الثانية، فقد هدفت من خلالها الباحثة إلى التعرف على مدى ممارسة وظائف الإدارة المدرسية استنادا إلى عوامل العلاقات الإنسانية، والنتائج التي تحققها هذه العوامل وتؤدي إلى فعالية الإدارة المدرسية الجزائرية.

بينما هدفت الدراسة الثالثة إلى التعرف على؛ العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية.

أما الدراسة الرابعة فقد هدفت دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم العام بالمملكة السعودية من خلال مدخلات النظام وعملياته ومخرجاته ومدى تفاعله مع بيئته.

بينما هدفت الدراسة الخامسة إلى التعرف على، أهم القيم التنظيمية التي يركز عليها القادة الجدد للمؤسسة، ومدى ممارسة أفرادها لهذه القيم، وتحديد طبيعة العلاقة بين ممارسة لهذه القيم التنظيمية وبعض المتغيرات كالسن والأقدمية والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي.

وهدفت الدراسة الأخيرة إلى التعرف على اتجاهات الهيئة الإدارية الوسطى نحو النماذج الثقافية التنظيمية (الإستحقاقي، التطوري، العلمي، القانوني).

أما هذه الدراسة فقد هدفت إلى: دراسة علاقة القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية بتحقيق فعاليتها.

* من حيث المجال: شملت الدراسات السابقة عدا الدراسة الثانية مجالات مختلفة من الدراسة تمثلت على الترتيب في:

✓ مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة.

✓ الخدمات الطبية بوزارة الدفاع والطيران(الرياض).

✓ المنطقة الغربية من قطاع التعليم العام (جدة، مكة المكرمة، الطائف) السعودية.

✓ مؤسسة إسبات (سيدار سابقا) بمدينة عنابة.

✓ مؤسسة إنتاجية ومجموعة من المؤسسات الخدماتية بمدينة عنابة.

✓ بينما مجال هذه الدراسة فتمثل في: ثانويات بلدية بسكرة.

5.2. المنهج المتبع للدراسة:

يعرف المنهج على أنه: (مجموعة من الأسس والقواعد التي تحدد سير الباحث ابتداء من جمعه لبياناته وحتى تحقيق هدف بحثه)[217].

فالمنهج بنية متكاملة من العمليات الذهنية تنظم التحليل ضمن منطق معين في رؤية الأمور استنادا إلى خلفية نظرية تمكن الباحث من تحديد السلوك العلمي الملائم لكل الحالات والوقائع المدروسة[218].

فموضوع البحث وطبيعة الدراسة تفرض على الباحث استخدام منهج معين دون منهج آخر غيره، ليمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسيولوجية، فتحديد المنهج المتبع من الخطوات الضرورية والمهمة لتوضيح الطريقة المتبعة في هذه الدراسة للوصول إلى إجابة عن الأسئلة المطروحة.

ولأن هذه الدراسة من الدراسات الاستطلاعية، وبالاستفادة من الدراسات السابقة حول الموضوع المدروس والتي أجمعت في مجملها على استخدام المنهج الوصفي، لذلك فالمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، والذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة[219].

217- عبد الباسط عبد المعطي: البحث الاجتماعي محاولة نحو رؤية نقدية لمنهجه وأبعاده، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1984، ص ص (33-34)، عن هالة منصور : محاضرات في مبادئ علم الإحصاء النفسي والاجتماعي، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، ص11.

218- عبد الغني عمار: منهجية البحث في علم الاجتماع الإشكاليات التقنيات المقاربات، بيروت، دار الطليعة، 2007، ص102.

219- محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية، المطبعة العصرية، 1985، ص55، عن بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 2004، ص168.

حيث تنطلق هذه الدراسة من تساؤل محدد:(ما علاقة القيم التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية ؟)؛ معتمدتا في البحث على إجابة لهذا التساؤل على نتائج استمارة الاستبيان مطبقة على جميع أعضاء إدارات المدارس الثانوية لبلدية بسكرة، من خلال مؤشرات تقيس ممارسة مجموعة من القيم التنظيمية (قيم الانضباط في العمل، قيم إتقان العمل، قيم العلاقات الشخصية المتبادلة، قيم المشاركة الجماعية)، ومؤشرات تقيس مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية الممارسة، وذلك من خلال الربط بين متغيرات الدراسة وأسئلتها؛ وترجمتها ميدانيا في استبيان الدراسة وفقا لتحديد التعريفات الإجرائية للبحث.

ومن النتائج التي يتم استخلاصها بتطبيق استبيان الدراسة بعد التحليل والمناقشة، بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية لعرض النتائج المتحصل عليها للتمكن فيما بعد من تفسيرها، هذه النتائج تتسم بالتناول الآني للظاهرة المدروسة؛ ومن خلال هذه الآنية تستطيع الباحثة أن تربط دراستها بالدراسات المختلفة التي تتناول جزئيات من هذه الدراسة، مثل الدراسة التي ربطت القيم التنظيمية بفعالية التنظيم، والدراسة التي ربطت فعالية الإدارة المدرسية بالعلاقات الإنسانية، والدراسة التي ربطت فعالية التنظيم بكفاءة الأداء.

ولتميز المنهج الوصفي بالمرونة النسبية، جعل ذلك من أداة جمع البيانات وسيلة رئيسية، لكنها لا تلغي ملاحظات الباحثة ومتابعاتها أثناء إجراء الدراسة الميدانية والاستعانة بها في تحليل النتائج،كما يمكن هذا المنهج الباحثة من تعميم نتائج دراستها وفق معطيات أداة جمع البيانات، ومن واقع ما تقدمه الجداول البسيطة والمركبة من مؤشرات إجمالية، تستطيع الباحثة من خلالها أن تربط المنظور الميداني بمخرجات جداول البحث والتأكد من أن جميع الأسئلة المطروحة في الاستبيان موجود في نتائج الدراسة.

إذ قامت الباحثة برسم خطوات دراستها الميدانية وربطتها بالجانب النظري؛ للوصول في النهاية إلى غاية الدراسة، وخلاصتها، ومن ثم تفسير تلك النتائج في ضوء الإجراءات المنهجية والدراسات السابقة التي ساعدت في بناء استمارة الاستبيان.

6.2. أداة جمع البيانات

تعتمد المناهج الدراسية على اختلاف أنواعها على أدوات ووسائل جمع البيانات والمعلومات؛ والتي يستعين بها الباحث في البحث عن الإجابة على ما أثاره من تساؤلات والوصول إلى النتائج المتعلقة بمشكلة دراسته، وتحقيقا لذلك استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، والتي تتلاءم والمنهج الوصفي المتبع، حيث يعرف الاستبيان على أنه: (مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين تم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص معينين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة)[220].

1.6.2. بناء استمارة الاستبيان:

حيث قامت الباحثة بتصميم استمارة الاستبيان(أنظر الملحق رقم:02)؛ بالاستفادة من الإطار النظري للدراسة، واستبيانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقسمت الباحثة استمارة الاستبيان إلى محورين أساسيين:

المحور الأول:

يقيس مدى ممارسة القيم التنظيمية محل الدراسة(قيمة الانضباط في العمل، قيمة إتقان العمل، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، قيمة المشاركة

---

220 - عمار بوحوش ومحمد الذنيبان: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات، 1999، ص 66.

الجماعية)؛ والذي قسم بدوره إلى أربعة أجزاء، كل جزء منها يقيس مدى ممارسة قيمة من القيم التنظيمية المدروسة.

المحور الثاني:

يقيس مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة.

حيث اشتمل المقياس على 32 عبارة؛ 16 عبارة منها تقيس المحور الأول ونفس العدد من العبارات(16) تقيس المحور الثاني(كما هو موضح في الجدول رقم(13))، وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للاتجاهات؛ هذا الأخير الذي يعتمد على وضع علامة مقابل كل سؤال يطرح، ثم تجمع كل النقاط الخاصة بالإجابات، فإن كان مجموع النقاط يفوق المعدل، فإن اتجاه الرأي العام تكون قد وافقت على الموضوع قيد الدراسة، وإذا كان المجموع محل الدراسة والنقاش أقل من المعدل، فإن اتجاه الرأي العام تكون قد رفضت الموضوع، وإن كان المجموع يساوي المعدل فهذا يعني أن هناك نوع من التحفظ بشأن الموضوع[221]، حيث قابل كل عبارة من العبارات التي تقيس محاور الاستمارة قائمة تحمل العبارات التالية:(دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)، وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيا على النحو الآتي:

دائما(5) درجات، غالبا(4) درجات، أحيانا(3) درجات، نادرا(2) درجات، أبدا(1) درجة واحدة؛ في العبارات الإيجابية.

أما العبارات السلبية فتكون ترتيب درجاتها على عكس ترتيب درجات العبارات الإيجابية كما يلي: دائما(1) درجة واحدة، غالبا(2) درجات، أحيانا (3)

---

221 - عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 42.

درجات، نادرا(4) درجات، أبدا(5) درجات.(الجدول رقم (02): يوضح توزيع العبارات على محاور استمارة الاستبيان).

الجدول رقم (13): يوضح توزيع العبارات على محاور استمارة الاستبيان للدراسة الثانية

محاور استمارة الاستبيان		رقم العبارات	عدد العبارات	النسبة المئوية
المحور الأول	قيمة الانضباط	10 - 04 – 05 – 01	4	% 12.5
	قيمة الإتقان	14 – 20 – 12 – 15	4	% 12.5
	قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة	22 – 29 – 27 – 24	4	% 12.5
	قيمة المشاركة الجماعية	21 – 31 – 9 – 06	4	% 12.5
المحور الثاني	فعالية الإدارة في ظل قيمة الانضباط	11 - 03 – 02	3	% 9.38
	فعالية الإدارة في ظل قيمة الإتقان	13 - 19 - 16 – 17	4	%12.5
	فعالية الإدارة في ظل العلاقات الشخصية المتبادلة	23 - 28 – 25 – 26	4	% 12.5
	فعالية الإدارة في ظل قيمة المشاركة الجماعية	- 18 - 30 – 8 – 7 32	5	%15.62
المجموع			32	% 100

2.6.2. صدق استمارة الاستبيان: ويقصد بصدق استمارة الاستبيان، أن تقيس ما وضعت أصلا لقياسه، أي أن تكون أسئلتها وثيقة الصلة بموضوع البحث، ويتم ذلك عادة بعرض الاستبانة على محكمين علميين من ذوي الاختصاص في موضوع البحث[222]؛ فبعد بناء استمارة الاستبيان تم عرضها على مجموعة من الأساتذة

222 - فوزي غرايبية وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص71.

لتحديد مدى وضوح العبارات، ومدى انتمائها لمحاور الدراسة وتعديل الأخطاء الواردة فيها، حتى خرجت بصورتها النهائية (أنظر الملحق رقم 01).

3.6.2. ثبات استمارة الاستبيان: ويقصد بثبات استمارة الاستبيان؛ مدى التوافق أو الإتساق في نتائج الاستبيان إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة[223].

ولحساب معامل ثبات استمارة الاستبيان، تم تطبيقها على عينة من الإداريين أنظر«الجدول رقم(01) في الملحق رقم 02»، حيث استخدمت الباحثة طريقة التجزئة النصفية؛ وذلك بتقسيم الاختبار بعد تطبيقه إلى نصفين وحساب معامل الارتباط كل نصف على حدة ثم الحصول بعد ذلك على معامل ثبات الاختبار من خلال المعادلات الإحصائية المناسبة لذلك[224]، ولحساب معامل الارتباط استخدمت الباحثة معامل الارتباط برسون (أنظر الملحق رقم (05) والذي قدر بـ: 0.67، وهو ما دل على أن استمارة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

4.6.2. تطبيق استمارة الاستبيان:

حيث تم تطبيق استمارة الاستبيان في كل ثانويات بسكرة البلدية باستثناء ثانوية واحدة لا تتوفر على الشروط الخاصة بهذه الدراسة، حيث استغرق ذلك قرابة شهر من الزمان، حيث تم توزيع 205 استمارة استبيان، أسترجع منها سوى 127 استمارة، وألغي منها 12 استمارة استبيان، وبالتالي عدد الاستمارات المستخدمة في التحليل 115 استمارة، بنسبة استرجاع مقدرة بـ: 56.10 %، وترجع الباحثة هذا العدد المتوسط من الاستمارات المسترجعة إلى: رفض العديد من الإداريين الإجابة على الاستمارات، بداية بحجة إضراب التلاميذ وحتى بعد نهاية

223- نفس المرجع السابق: ص 82.

224- عبد الله عبد الرحمن ومحمد علي البدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص362.

الإضراب احتج الكثير منهم بحجة عدم وجود الوقت، برغم حصول الباحثة على إذن من مديرية التربية، وفي ثانويات أخرى إذن من مدير الثانوية.

كما وزعت 48 استمارة استبيان على عينة الأساتذة واستلمت منها 40 استمارة استبيان وألغي منها 03 استمارة استبيان، وبالتالي عدد الاستمارات المستخدمة في التحليل 37 استمارة استبيان، بنسبة استرجاع مقدرة بـ: 77.08%.

وبعد ذلك تم تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيا بالحاسوب بالاستعانة ببرنامج(Excel)، ومن ثم قامت الباحثة بتحليل البيانات واستخراج النتائج، وقد استغرقت عملية التحليل حوالي شهرين.

7.2. أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة لمعالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة الوصفية، والتي جاءت كما يلي:

- معامل الارتباط برسون لقياس ثبات الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة، وتحديد نسب استجاباتهم.
- كا^2 لكشف العبارات الدالة.
- المتوسط الحسابي للكشف على درجة ممارسة القيم التنظيمية.
- الانحراف المعياري للتعرف عن درجة التشتت بين استجابات الإداريين.
- معامل الارتباط للرتب سبيرمان، لدراسة العلاقة.
- معامل الاختلاف لمعرفة الاختلاف بين إجابات الأساتذة والإداريين.

3. النتائج العامة للدراسة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية بتحقيق فعاليتها، من خلال التعرف على درجة ممارسة كل من القيم

التنظيمية محل الدراسة (قيمة الانضباط، قيمة الإتقان، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، قيمة المشاركة الجماعية)، ومستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة، وسعت الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال الإجابة عن التساؤلين المطروحين وفقا لما يلي:.

السؤال رقم 01: ما هي درجة ممارسة القيم التنظيمية بالإدارة المدرسية (قيمة الانضباط، قيمة الإتقان، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، قيمة المشاركة الجماعية)؟

1.3. درجة ممارسة قيمة الانضباط في العمل

حيث أثبتت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قيمة الانضباط داخل الإدارة المدرسية من خلال الحضور إلى المدرسة في الوقت المحدد، وإتباع الإجراءات والقوانين المسيرة للعمل الإداري، والالتزام بمواعيد الدوام المدرسي، واحترام المواعيد المقررة للاجتماعات، ممارسة بدرجة فوق المتوسطة وهو ما أكده المتوسط الحسابي للعبارات التي تقيس درجة ممارسة قيمة الانضباط بالإدارة المدرسية والمقدر بـ: 3.63.

2.3. درجة ممارسة قيمة الإتقان في العمل

كما ثبت من خلال تحليل بيانات الدراسة أن قيمة إتقان العمل ممارسة بدرجة فوق المتوسطة؛ وهو ما دل عليها المتوسط الحسابي المرجح للعبارات الدالة عن درجة ممارسة القيمة والمقدر بـ:3.55، من خلال متابعة لأداء موظفي الإدارة المدرسية، محاولة كل عضو من أعضاء الإدارة المدرسية القيام بعمله بطريقة صحيحة، تقويم أداء الموظفين، والنقائص الظاهرة في المهام المنجزة.

3.3. درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة

دلت النتائج على أن درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأعضاء هي بدرجة فوق المتوسطة بمتوسط حسابي دال قدر بـ: 3.50؛ وذلك من

خلال الثقة المتبادلة بين أعضاء الإدارة وتكوين علاقات اجتماعية بينهم، ومن طبيعة القرارات المتخذة.

3 4. درجة ممارسة قيمة المشاركة الجماعية بين أعضاء الإدارة المدرسية

أثبتت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة قيمة المشاركة الجماعية هي أقل الدرجات بين القيم التنظيمية السابقة ممارستا بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.48؛ من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، فتح مجالات للتشاور والتحاور خاصة في المشكلات الخاصة بالإدارة، والتعاون بين أعضاء إدارة المدرسة.

من خلال النتائج السابقة يتضح أن درجة ممارسة القيم التنظيمية المعنية بالدراسة «قيمة الانضباط، قيم الإتقان، قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة، وقيمة المشاركة الجماعية» هي موجودة بدرجة فوق المتوسطة وهو ما دل عليه المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيم التنظيمية السابقة والمقدر بـ:3.54. والدال على أن درجة ممارسة هذه القيم التنظيمية ضروري لأجل تحقيق إدارة المدرسة أهدافها بكل فعالية غير كافية لتحقيق ذلك بشكل فعال.

حيث ترتبت درجة ممارسة قيمة الانضباط في المرتبة الأولى بنسبة* 25.64 % من باقي القيم التنظيمية، ثم تلتها في المرتبة الثانية درجة ممارسة قيمة الإتقان في العمل بنسبة 25.07 %، وهي نتيجة تتفق ونتيجة دراسة كل من عمار بوخذير ونجاة قريشي في أن ترتيب كل من قيمة الانضباط وقيمة الإتقان جاءت في الترتيب الأول في القيم الأثر ممارسة، وبالتالي فنتيجة الدراسة تتفق معها في سيادة النظرة العقلانية.

وتعلل الباحثة أن تكون كل من قيمة الانضباط والإتقان في العمل في المراتب الأولى هو أنها قد تكون فعلا؛ لكن بصورة شكلية أكثر منها فاعلة بشكل

---

* هذه النسب تمثل نسبة درجة ممارسة كل قيمة على حدا من الدرجة الكلية لممارسة القيم الأربعة المدروسة.

حقيقي في الإدارات المدرسية، أما سيادة النظرة العقلانية والناتجة عن ترتيب كل من قيمة الانضباط والإتقان لا يعني أن إدارات المدارس الثانوية تطبق القوانين المنظمة ولا تلتزم بالقيم التنظيمية السائدة التزاما حرفيا أو أن هذه القيم التنظيمية ممارسة دائما، وهو ما يثبته الواقع المعاش، وإنما ما جعل كل من القيمتين تكون في المرتبة الأولى هو ضرورة التزام الإدارات المدرسية بالعديد من الأمور الإدارية والتي لها علاقة مباشرة بالإدارة التعليمية (مديرية التربية)، هذا من جهة ومن جهة ثانية ارتباطها بامتحان نيل شهادة البكالوريا لتلاميذ سنة ثالثة من التعليم الثانوي.

وفي المرتبة الثالثة درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية المتبادلة بنسبة 24.72 %، أما في الترتيب الرابع والأخير والممثلة للقيمة الأقل ممارسة بين القيم المدروسة هي قيمة المشاركة الجماعية بنسبة 24.57 %، هذه النتيجة تختلف ونتيجة دراسة محمد الصريصري حيث حظيت العلاقات بين العاملين في دراسته بالأولوية حيث جاءت في مقدمة عناصر العمليات المدروسة.

السؤال الثاني: ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة؟

أثبتت نتائج هذه الدراسة أن مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل القيم التنظيمية السائدة هو بدرجة متوسطة والمقدر بـ: 3.47، وذلك من خلال الانضباط في أداء المهام، تحقيق الأهداف بالإتقان في أداء الوظائف، تحقيق حاجات أعضاء إدارة المدرسة بالمشاركة الجماعية والاتصال الجيد بين الأعضاء.

حيث أثبتت نتائج الدراسة بأن مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة الإتقان في العمل جاءت في المرتبة الأولى في ترتيب مستوى الفعالية في ظل باقي القيم المدروسة بنسبة تقدر بـ:26.12%، وذلك من خلال؛ عقد اجتماعات طارئة لمناقشة تعليمات طارئة على الإدارة المدرسية، ولمناقشة مشكل ما، الحرص على

الاتصال بين أعضاء الإدارة لضمان السير الحسن لأدائهم لوظائفهم، والاستفادة من النصائح والتوجهات المقدمة لهم.

وفي المرتبة الثانية مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة الانضباط في العمل بنسبة 25.40%، وذلك من خلال، المحافظة على تطبيق القوانين قدر الإمكان بتغيير أسلوب أداء المهام الصعبة، معاملة من أخطأ بسبب إهماله بطريقة حازمة، عقد اللجان الإدارية لمساعدة الإداريين على أداء وظائفهم لا تعطيلهم.

وتلتها في المرتبة الثالثة مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل قيمة المشاركة الجماعية بنسبة تقدر بـ: 24.46 %، وذلك من خلال؛ التنسيق بين مختلف مصالح الإدارة المدرسية، مشاركة المدير باقي أعضاء الإدارة المدرسية تنظيم الأعمال والمهام، مشاركة أعضاء الإدارة في اتخاذ القرارات، والسماح لكل عضو من أعضائها بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص مهامه.

أما في المرتبة الرابعة و الأخيرة فقد جاءت مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل العلاقات الشخصية المتبادلة بنسبة 24.02 %، وذلك من خلال؛ حل الخلافات بين أعضاء الإدارة المدرسية عن طريق التحاور فيما بينهم، والاهتمام بالعلاقات المتبادلة لتحقيق التواصل المحفز لهم على أداء الأعمال بطريقة جيدة، ومن خلال القرارات الدالة على وجود اهتمام بمصالحهم.

من نتائج السؤال الأول والثاني يتضح أن للقيم التنظيمية علاقة بتحقيق الإدارة المدرسية لفعاليتها، وهو ما تؤكده قيمة معامل الارتباط لسبيرمان والدال على وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية وتحقيق فعاليتها؛ والمقدر بـ: 0.60.

من هذه النتائج يتضح أن القيم التنظيمية السائدة بين أعضاء الإدارة المدرسية تعمل كموجه عام لسلوكهم في أدائهم لوظائفهم، وهو ما تؤكده دراسة ماكوري

عن تأثير القيم في سلوكيات الأفراد الذي أوضح أن هذا التأثير ينبع من الدور الـذي تلعبـه القيم فيما يعتبره الأفراد صوابا أو خطأ[225].

وبالتالي يمكن القول بوجود علاقـة طردية موجبـة بـين القيـم التنظيميـة السـائدة وفعالية الإدارة المدرسية؛ وهو ما يتفق ونتائج دراسـة كـل مـن محمـد الطـاهر بويايـة و الذي أكد أن تحقيـق الفعاليـة الحقيقية مرتبط بشـكل قـوي باحتـرام ثقافـة المنظمـة و قيمها، باعتبارها العنصر المساعد على نجاحها، ودراسة نجاة قريشي والتـي أثبتـت نتائجهـا وجود علاقة طرديـة موجبـة بـين اتجاهـات الإطـارات المسـؤولة نحـو قـيم إدارة الإدارة و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

وهـو ما يتوافق وما أكد عليه دوركايم من أن للقيم أهمية في المحافظة على النظام الاجتماعي، وأن مشكلـة التضامـن العضـوي تكمـن في الأزمـة الأخلاقيــة وانعــدام القيــم والمعايير.

غير أنه يمكن القول أن مشكلات الإدارة المدرسية ليست نابعة من القيم التنظيميـة السائدة في الإدارات المدرسية، كموجه لكل أعضائها لأدائهم لمهامهم ووظـائفهم، بقـدر مـا هي مشكلة نابعة من تفهم وتطبيق هذه القيم التنظيمية كـأداة مسـهلة ومنظمـة لسـير الأعمال حتى تحقق – إدارة المدرسة – أهدافها بكل فعالية.

225- سمير عسكر وعادل زايد: مرجع سبق ذكره، ص 206.

خلاصة

بناءا على نتائج هذه الدراسة يمكن القول أن من بين المعوقات الأساسية لفعالية الإدارة المدرسية انخفاض درجة ممارسة القيم التنظيمية السائدة، والناتجة بالأساس لضعف تفهم القيم التنظيمية وكيفية تطبيقها من جهة، ولغياب التكامل بين هذه القيم التنظيمية من جهة أخرى، والذي يمكن أن يعود لأسباب عديدة منها:

- ✓ الأسلوب المتبع في تسيير الإدارات المدرسية.
- ✓ عدم الاهتمام الكافي بمشاركة أعضاء الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات.
- ✓ ضعف التعاون والتنسيق الجيد بين أعضاء الإدارات المدرسية.
- ✓ قلة وعي الإداريين أو عدم اهتمامهم و تجاهلهم لقيمة الإدارة المدرسية وأهميتها كجزء مهم جدا في بناء المجتمع والمحافظة عليه.

فالإدارة المدرسية؛ كغيرها من التنظيمات الاجتماعية الأخرى، هي جزء من بيئة متغيرة، فعلى المسئولين تفهم ذلك ومراعاته، فهي تتطلب التجديد في المفاهيم من للتوصل إلى ابتكارات تزيد من مستوى القيم التنظيمية؛ سواء لفهمها أو لنشرها وبالأخص تبنيها وتطبيقها.

الفصل الرابع

العلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية

تمهيد:

العلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة، وهي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية من إعداد الأستاذة سهام بن رحمون، إشراف أ د. زمام نور الدين، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، السنة الجامعية 2006-2007.

1. تحديد المشكلة:

تعتبر الفعالية الإدارية ضرورية لأي تنظيم فهي تسهم في تحقيق الأهداف المرسومة وبالتالي فإن فعالية الإدارة المدرسية تسهم في إنجاح العملية التعليمية بفضل إدراكها لوظائفها وحسن تسييرها واستخدامها لمواردها البشرية، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية لهم والتكامل بين مختلف المستويات الإدارية وامتلاك المهارات الإدارية والتمكن منها وفهم الأهداف وتحقيقها وذلك بالإستناد إلى العلاقات الإنسانية.

لأن الإدارة وظيفة إنسانية إلى جانب أنها عمل فني، يعتمد نجاحها على روح التعاون والمشاركة بين العاملين وقدرة المدير على توظيف قدراتهم وطاقاتهم للحصول على أكبر قدر من الأداء، ولقد كان للإسلام فضل كبير في وضع الكثير من الأسس التي تقوم عليها الإدارة في وقتنا الحاضر كديمقراطية الإدارة والعلاقات الإنسانية، لذلك تعتبر الإدارة المدرسية عملية اجتماعية تتضمن جملة من الوظائف المتكاملة (التخطيط، التنظيم التنسيق، التوجيه، الرقابة والتقويم) يقوم بها أفرادها من المدير والإداريين والمدرسين ويسعى القائمون عليها إلى تنظيم الجهود وتوجيهها بشكل يحقق الأهداف شريطة أن تتم في جو تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة من تعاون ومشاركة، لأن مجتمع المدرسة مجتمع بشري يستوجب الاهتمام وحسن الإستغلال.

وبالإطلاع على واقع الإدارة المدرسية الجزائرية، وملاحظة النتائج المعلن عنها في كل سنة، ومن خلال سبر أراء بعض المديرين والمفتشين بسلك التعليم تبين أن الإدارة المدرسية الجزائرية تعاني من بعض المشكلات المتفاوتة من مؤسسة لأخرى، كالتركيز في العمل الإداري على حرفية القواعد واللوائح والنظم أكثر من النواحي المتعلقة بتحفيز الأفراد والاهتمام بهم إضافة إلى كون السلطة بيد الأجهزة العليا للدولة وهي التي تضع القرارات وقواعد العمل والإدارة المدرسية لا

تملك إلا التنفيذ وانعدام المشاركة، وعدم استخدام التقنيات الحديثة في الإشراف واستخدام النمط التقليدي في تقويم العمل، والبطء في الحركة والتسلط والفردية والتهرب أحيانا مـن المسئولية، واستخدام بعض المديرين لأساليب العقاب والتهديد.

ولهـذه المشـكلات عواقـب سـيئة سـواء عـلى المدرسـة في تحقيـق أهدافــها وسـير العملية التعليمية أو على التلاميذ وأداء المعلمين والعاملين، فالإدارة المدرسية التـي ينعـدم فيها مبدأ المشاركة والتعاون يكون مديرها مسـتبد يعامـل العـاملين معـه عـلى أنهـم أقـل مستوى منه ويرى في الرقابة الشديدة أسلوب الصرامة، فيجعل بيئة المدرسة يسـودها جـو عدم الثقة وينعدم روح الفريق فيها فيؤثر سلبا على أداء كل فـرد فيهـا، فهـذه المشـكلات وغيرها تختلف أسبابها بين العوامل المادية والعوامـل المعنويـة، وفي هـذه الدراسـة سـنركز على العوامل المعنوية التي تتعلق بالعلاقات ونمط الإدارة والمشاركة.

لأن الإدارة تحتاج للاهتمام بالجانب الإنساني فيها والـذي حـدده جتزلـز Getsiles حيث يرى أن النظام الإجتماعي للمدرسة يتكون من جانبين: الأول جانب تنظيمـي يوضـح أدوار العاملين وصفاتهم أما الثاني جانب إنساني وما يتمتع به الأشخاص الذين تستند إليهم الوظيفة[226].

والعلاقات الإنسـانية في الإدارة تعنـي الجانـب الإنسـاني، وذلـك النـوع مـن علاقات العمل التـي تقـوم عـلى أسـاس النظـرة إلى المؤسسـة التعليميـة كمجتمـع بشري له مشاكل وقيم واحتياجات وتعمل على تطبيق الاتصال من خلال التقـارير والاجتماعـات والمقـابلات وكـذلك تفـويض السـلطة لتحقيـق التعـاون والإحسـاس بالمسـئولية وتطبيـق مبـدأ المشـاركة لتحقيـق الثقـة والتفـاهم، وتـوافر العلاقـات الإنسانية لا ينفي وجود النظم واللوائح المنظمة للعمل، والإدارة الناجحة هي التي تتوافر أو تتقارب التنظيمات الرسمية فيها مع التنظيمات الغير رسمية، وبهـما معـا

226 - عبد الصمد الأغبري: مرجع سبق ذكره، ص69.

تتحقق فعالية الإدارة المدرسية من خلال بعض المؤشرات كالنتائج والرضاء عن العمل والتفويض وتحديد الوظائف والاتجاه نحو المدير وحسن الأداء.

ويجب على رجل الإدارة بوصفه الممثل الأول للإدارة المدرسية أن يدرك أن فعالية الإدارة المدرسية تتحقق في ظل عوامل متعددة-كما سبق وأن ذكرنا- كأن يجعل العمال من إداريين ومعلمين يعملون بروح الفريق الواحد وأن تكون العلاقات الإنسانية جسرا هاما يعبره العاملون بالمدرسة لأنه ليس الخضوع للأنظمة المدرسية خضوعا استبداديا طريقا لنجاح الإدارة المدرسية، فالمدير الواعي يوصل الضوابط المدرسية إلى العاملين بأسلوب مرن، ويقول جريفت Griffiths: "إن مدير المدرسة الناجح هو الذي يتبع طريقة ديمقراطية في إدارة المدرسة وهو الذي يحل مشاكل العاملين وهو الذي يعطي السلطات للآخرين"[227].

على المدير أن لا يعتبر الإدارة مجرد حساب الوقت للمعلم والإداريين ومحاسبتهم على القصور مهملا أهم السبل لتوفير الجو المناسب للعاملين قبل محاسبتهم، سواء كان هذا الجو ماديا أو معنويا، فلا يمكن أن نقلل من أهمية العوامل الأخرى التي تساعد الإدارة المدرسية على تحقيق فعاليتها، والعلاقات الإنسانية إنما هي واحدة من بين عدة عوامل تعمل على تحقيق النجاح للإدارة، وتتضح ضمن العلاقات القائمة بين الأعضاء العاملين في المدرسة، بين المدير ومساعديه الإداريين والمعلمين والتلاميذ وعمال آخرين تتطلب المهارات الإنسانية في التعامل وكذلك هناك علاقات بين المعلمين فيما بينهم ومع التلاميذ والعمال تتطلب علاقات طيبة وتفهم عميق للقدرات وتبادل الأفكار والتعاون.

فهذه الشبكة من العلاقات تسهم في نجاح الإدارة المدرسية وفي تحقيق أهدافها حيث أن الإدارات الناجحة، كالإدارة اليابانية التي تتخذ إستراتيجية من بين أركانها الأساسية اعتبار الموارد البشرية ثروتها الرئيسية وتؤكد على وحدة المصلحة بين

227- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 54.

المؤسسة والعاملين، فلا ينظر إلى العاملين بأنهم مجرد أدوات للعملية الإنتاجية، بل لهم منفعة متبادلة بينهم وبين المؤسسة.

وتعاني العلاقات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية وخاصة التعليمية من عدم الوضوح والغموض في بعض الأحيان، ونظرا لحدوث بعض المشكلات في المؤسسات التعليمية وخاصة تدني النتائج، فلقد جاءت هذه الدراسة لقياس درجة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ومعرفة عوامل تأثيرها ومعرفة أثر ممارسة العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، وما هو الناتج الذي ننتهي إليه بممارستها إلى جانب العوامل المادية التي تحقق النجاح للإدارة المدرسية، ونطرح بذلك التساؤل الآتي:

ما هو دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية الجزائرية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية كالآتي:

1-ما مدى اهتمام المديرون بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ؟

2-هل يتم ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

3-ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية (الاتصال والمشاركة والتفويض)؟

1.1. <u>مبررات اختيار موضوع الدراسة</u>:

1- تم اختيار هذه الدراسة بعد الإطلاع على دراسة سابقة بعنوان "دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الإنتاجية التعليمية-دراسة حالة " في دولة مصر العربية، ورغبة منا في معرفة موقع العلاقات الإنسانية في مؤسساتنا التعليمية بالجزائر ودورها في تحقيق الفعالية الإدارية

2- تطور الإدارة المدرسية بسبب التطورات التي حدثت في الأدوار والعلاقات وكذلك التغير الناتج عن تدفق الطلاب وتنوع التعليم والنمو المعرفي، كما أن من المبادئ



العامة للسياسة التربوية الجديدة في الجزائر هو العمل على جعل الإدارة التربوية مواكبة للعصر من حيث تسييرها الإداري والتربوي.

3- ما نلاحظه في مؤسساتنا التعليمية من نتائج يعلن عنها في شهادة التعليم الابتدائي والتعليم الأساسي، وشهادة البكالوريا ، نتائج تعكس ضعف التحصيل الدراسي لدى التلاميذ والذي لا يتأتى من فراغ بل من عدة أسباب كضعف الكفاءات بالنسبة للمعلمين والإداريين ضعف التلاميذ، الظروف الفيزيقية رديئة، الظروف المعنوية مهمشة أو معتبرة، إهمال المديرين مناهج دراسية غير مخطط لها بشكل فعال وغير ذلك، فالأسباب تتعدد وتتطلب البحث والتنقيب لذلك ارتأينا أن نأخذ إحداها والمتمثل في معرفة واقع وصورة الظروف المعنوية التعليمية وخاصة التفاعل بين أعضاء المجتمع البشري في المدرسة ودوره في تحقيق الأهداف من خلال العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية.

2.1. أهمية الدراسة:

- وهي التطرق إلى المعرفة العلمية حيث سيكون من الأمور التي ستتطرق لها الدراسة التعريف بالعلاقات الإنسانية في علم الإدارة ومداخلها النظرية، وكذلك التعريف بالإدارة المدرسية وفعاليتها وعوامل تحقيقها.

- تعتبر المدرسة أحد أهم مؤسسات إعداد الموارد البشرية وتنميتها معرفيا وفنيا ونفسيا لتتماشى مع تطلعات المجتمع، فهي بمثابة مصنع للبشر.

- نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها يتحقق من خلال فعالية إدارتها وفعالية دور المدير فيها واهتمامه بالعلاقات الإنسانية في تعامله مع أعضاء الإدارة المدرسة.

- الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أعضاء الإدارة المدرسة في بلوغ الأهداف.

- فعالية الإدارة المدرسية جديرة بالبحث والتنقيب والتشخيص تشخيصا دقيقا للوقوف على متطلباتها لتتحقق وتحقق معها متطلبات قطاع الموارد البشرية.

- إيجاد ما يفعّل الإدارة المدرسية إذا كانت سلبية وتدعيم العلاقات فيها.

3.1. تساؤلات الدراسة الفرعية:

تمثل التساؤل الرئيس لهذه الدراسة في ما يلي: ما هو دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية؟

وقد تم تحديد ثلاث تساؤلات لهذا التساؤل الرئيس، وذلك لتغطية جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية وأخرى بفعالية الإدارة المدرسية، فللتعرف على دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية يستوجب التعرف على وجودها ومدى الاهتمام بها والتعرف على عوامل تحقيقها من خلال الاستقراء على العمليات المتمثلة في الاتصال المشاركة والتفويض التي تعتبر عمليات حيوية في أي إدارة وخاصة الإدارة المدرسية التي تأخذ بها في أداء وظائفها كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة والتقويم، والتي إن كانت تستخدم لغرض أداء الأعمال وإنجازها فهي أيضا تستخدم للتقرب من الفرد العامل والتعرف على حاجاته ومشكلاته وغرس الثقة بنفسه وفي غيره، وكذلك التمتع بالمسئولية تجاه وظائفه والأفراد الذين يعملون معه كما استوجب أيضا طرح تساؤل حول أثر هذه العوامل وأدائها على فعالية الإدارة المدرسية وذلك بتحديد جملة من المؤشرات لكل تساؤل، وعموما فإن التساؤلات الفرعية تتمثل في الآتي:

1.3.1. ما مدى اهتمام المديرون بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ؟

حيث يشمل المؤشرات الآتية:

أ- يدعو المديرون إلى العمل بالتعاون.

ب- يسعى المديرون إلى تحقيق حاجات أعضاء الإدارة المدرسية المادية والمعنوية.

ت- نوع العلاقات السائدة بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية علاقات رسمية وغير رسمية معا.

ث- الإهتمام بالتشاور والتحاور عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية.

2.3.1. هل يتم ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

ويشمل المؤشرات الآتية:

أ- أساليب الاتصال منتشرة ومتنوعة في الإدارة المدرسية.

ب- يتم الاتصال في الإدارة المدرسية بهدف تنظيم العمل وإنجازه وبهدف التفاعل بين الأفراد والجماعات، والتقرب منهم لمعرفة احتياجاتهم.

ت-تتم المناقشة والحوار بطريقة مباشرة بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية عند حدوث المشكلات.

ث- يشارك أعضاء الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات.

ج- يتم التفويض في الإدارة المدرسية بما نص به التشريع المدرسي، وأيضا خارج ما نص به التشريع.

3.3.1. ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية (الاتصال والمشاركة والتفويض)؟

- تحقيق فعالية الإدارة المدرسية من خلال:

أ. أداء وظائف الإدارة المدرسية استنادا إلى العلاقات الإنسانية.

ب. تحقيق الأهداف.

ج. تحقيق حاجات أعضاء الإدارة المدرسية المادية والمعنوية.

د. تحقيق الرضا وتحقيق أداء جيد.

4.1. أهداف الدراسة:

- مدى اهتمام القائمون على الإدارة المدرسية الجزائرية وتطبيقهم للعلاقات الإنسانية بمعرفة العلاقات التي تربط بين المدير وأعضاء الإدارة المدرسة من إداريين ومدرسين وتلاميذ.

- معرفة اهتمامات مدير المدرسة في تنظيم وإدارة المدرسة، هل يهتم بالنتائج وتحقيق مردود عالي، أم يهتم بالعلاقات مع الآخرين أم أنه يوازن بينهما.

- معرفة الطريقة والأسلوب الذي يعتمده المدراء في الإدارة المدرسية في حل النزاعات الداخلية والمشاكل التي تحدث، هل يركزون على العلاقات الإنسانية كالتشاور والتحاور في حلها والإستماع للآخرين.

- معرفة مدى اهتمام المدراء بتحقيق الحاجات المادية والمعنوية لأعضاء الإدارة المدرسية وسعيهم لتحقيق جو تنظيمي اجتماعي في المدرسة.

- معرفة عوامل تحقيق وتجسيد العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية الجزائرية.

- معرفة عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض في الإدارة المدرسية، وكيف يتم ممارستها كعمليات حيوية في الإدارة، وما هو الغرض منها إضافة لإنجاز الأعمال ومراقبتها.

- التعرف على مدى ممارسة وظائف الإدارة المدرسية استنادا إلى عوامل العلاقات الإنسانية كالاتصال والمشاركة والتفويض.

- النتائج التي تحققها هذه العوامل وتؤدي إلى فعالية الإدارة المدرسية الجزائرية ومعرفة أسباب رضا المجتمع البشري في المدرسة ودرجة المشاركة والاتصال والتعاون المتبادل بين أعضاء مختلف المستويات الإدارية.

5.1. التعريفات الإجرائية للمفاهيم الأساسية والثانوية للدراسة:

1.5.1. الإدارة المدرسية:

جهاز إداري يشمل المدير والإداريين والمدرسين يقومون معا بمجموعة من العمليات والأنشطة كالتخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة، التقويم تحت إشراف مدير المدرسة ذو المهارات الإدراكية والذاتية والفنية والإنسانية في تعامله مع أعضاء الجهاز الإداري لغرض تحقيق الأهداف المنشودة خاصة بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي العقلية الأخلاقية الاجتماعية الوجدانية والجسمية، ليتكيف بنجاح في مجتمعه ويساهم في تقدمه شريطة أن يتم كل ذلك في جو تسوده العلاقات الطيبة عن طريق التعاون والمشاركة والاتصال والتكامل بين أعضاء الجهاز الإداري.

2.5.1. فعالية الإدارة المدرسية:

فعالية الإدارة المدرسية تكمن في: ممارسة وظائف الإدارة بتحديد الوظائف والأهداف، شرح الأهداف، توزيع المهام وتنظيمها، تنسيق الآراء وتوجيه القدرات، متابعة الأعمال وتعديل الأخطاء وذلك بالإستناد إلى العلاقات الإنسانية وخاصة عواملها: الاتصال المشاركة، التفويض مما ينتج:

-تحقيق الأهداف.

-تحقيق حاجات أفراد الإدارة المدرسية المعنوية والمادية.

-تحقيق الرضا والأداء الجيد.

3.5.1. العلاقات الإنسانية:

العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية هي ذلك النوع من العلاقات القائمة بين مدير المدرسة والإداريين والأساتذة والعمال والتلاميذ فيما بينهم، تنطوي على خلْق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون فيما بينهم، وخاصة تفهم مدير المدرسة لمشاعر مرؤوسيه وتحسس مشاكلهم والعمل على حلها مما يحقق الاستقرار ويتم تلبية الحاجات وبالتالي الرضا عن العمل وذلك بالاستناد إلى أساليب تسهم في تنمية العلاقات الإنسانية كالاتصال والمشاركة والتفويض.

4.5.1. الاتصال المدرسي:

الاتصال المدرسي هو عملية نقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من الإدارة للعاملين ومن العاملين إلى الإدارة وبين العاملين سواء بشكل غير لفظي أو شفهي أو كتابي عن طريق التقارير أو الاجتماعات أو المقابلات الشخصية، والاتصال المدرسي يعتبر من عوامل تحقيق وتجسيد وتنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية لأنه يساعد على اكتشاف ومعرفة المشاكل ويحقق الحاجات والتكامل بين المستويات الإدارية.

5.5.1. المشاركة في الإدارة المدرسية:

المشاركة في الإدارة المدرسية هي دعوة مدير المدرسة لمرؤوسيه والالتقاء بهم والعمل معا ومناقشة الأفكار وجميع المشكلات ومحاولة الوصول إلى الحلول الممكنة، مما

يخلق الثقة والتعاون المستمر فيما بينهم، والمشاركة في الإدارة المدرسية تعد من عوامل تحقيق وتجسيد وتنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

6.5.1. تفويض السلطة في الإدارة المدرسية:

تفويض السلطة في الإدارة المدرسية يعتبر لب عملية المشاركة لأن مدير المدرسة يمنح بعضا من سلطاته ومهامه لمرؤوسيه للقيام بها وتحمل كامل المسئولية عليها، وتفويض السلطة يعتبر من عوامل تجسيد وتحقيق وتنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية لأنه يحقق التعاون والعمل الجماعي وتحقيق الحاجات وسيادة جو من الثقة.

6.1. الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة أو المشابهة لها دور حيوي بالنسبة للبحوث، فهي تمد الباحث بالفروض وتوضح المفاهيم وتمكنه من اختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث، وتمكن الباحث من وضع دراسته بين نتائج الدراسات السابقة، ويستطيع عن طريق المقارنات أن يكشف أوجه الاتفاق والاختلاف[228].

تعد الدراسات السابقة أو المشابهة الزاد العلمي للموضوعات التي يستمد منها الباحث تصوراته وافتراضاته، فعلى الرغم من تنوع دراسات العلاقات الإنسانية بتنوع اهتمامات الباحثين ومتغيرات الزمان والمكان، فقد استطاع هذا التنوع أن يقدم رؤى علمية بارزة حول كثير من الموضوعات كالرضا الوظيفي والروح المعنوية والدافعية.

ونتعرض في هذا الجانب من البحث لنماذج من الدراسات الميدانية التي تم اختيارها على أساس أنها دراسات أجريت حول قضايا ترتبط بالعلاقات الإنسانية وأخرى ترتبط بالفعالية الإدارية والتنظيمية وهي دراسات انطلقت طبيعتها من النظريات العلمية لتصب في الواقع الاجتماعي العربي، وتساهم بما توصلت إليه من

---

228 -حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سبق ذكره ، ص 225.

نتائج في إثراء بحثنا، حيث أن معرفة دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية هو هدف هذه الدراسة بمعرفة حقيقة اهتمام ومراعاة القائمون على الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية وعوامل تحقيقها والنتائج التي ننتهي إليها، واتضح بعد الإطلاع على هذه الدراسات السابقة أو المشابهة وجدنا أنها تنقسم بين المحلية والغير محلية وأن هناك أوجه تشابه واختلاف مع دراستنا، فمنها من تشترك في متغير العلاقات الإنسانية كالدراسة الأولى والثانية، أما الدراسة الثالثة تشترك مع دراستنا في موضوع البحث المتمثل في فعالية الإدارة المدرسية، أما الدراسة الرابعة تشترك في موضوع الفعالية.

حيث تناولنا الدراسات السابقة والمشابهة كالآتي:

أ-عرض الدراسات، بتحديد عنوانها وإشكاليتها وفرضياتها وأهدافها ومنهجها وأدواتها المستخدمة ثم ذكر أهم نتائجها.

ب-تقويم الدراسات.

ج-توظيف الدراسات السابقة وذلك بتوضيح جوانب الاستفادة منها في هذه الدراسة.

1.6.1. دراسات غير محلية:

- الدراسة الأولى للباحث: خالد بن حمدي الحميدي الحربي بعنوان:«أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية» 1424هـ-2003م، المملكة العربية السعودية[229].

229 - خالد بن حمدي الحميدي الحربي: مرجع سبق ذكره.

وهي دراسة ميدانية، تدور إشكاليتها حول: ما مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في الأجهزة الأمنية في جوازات منطقة الرياض وجوازات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية؟

وتندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية جاءت بدلا من الفرضيات وهي:

*-ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية في الأداء الوظيفي، وعلى العوامل المؤدية له كالدافعية والولاء الوظيفي، والمشاركة في صنع القرار لدى العاملين في الأجهزة الأمنية؟

*-إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي في الأجهزة الأمنية؟

*-إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين داخل المنظمة الواحدة؟

*-إلى أي مدى يختلف تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء باختلاف السمات الديمغرافية لأفراد الدراسة؟

وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى المتغيرات الأخرى كالدافعية، ومعرفة الاختلاف الحقيقي في العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الرسمي والغير رسمي في الأجهزة الأمنية وكذلك معرفة اختلاف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين من ناحية وداخل كل فئة من ناحية أخرى، ومعرفة مستوى تلك العلاقة وأيضا تحديد السمات الديمغرافية لأفراد الدراسة التي تؤثر على العلاقات الإنسانية في الأجهزة الأمنية، ومن ثم معرفة تأثيرها على الأداء.

واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي في شقها الأول وفي شقها الآخر واعتمدت على العلاقات والفروق وفق المتغيرات الأساسية للدراسة، أما عن الأدوات استخدمت استمارة الاستبانة لجمع البيانات، وبالنسبة للعينة، فإن مجتمع البحث هم ضباط جوازات العاملين في منطقة الرياض والمنطقة الشرقية وعددهم1250، ثم أخذ عينة بطريقة عشوائية بنسبة 15 ٪.

وانقسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، الأول تناول مدخل للدراسة والفصل الثاني تضمن الإطار النظري حول العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي والدراسات السابقة ونبذة عن المديرية العامة للجوازات في المملكة العربية السعودية، أما الفص الثالث فتناول الإطار المنهجي للدراسة.

وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: وهي أن وجود علاقات طيبة بين العاملين تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء في العمل والولاء الوظيفي.

- الدراسة الثانية للباحث: أحمد إبراهيم أحمد بعنوان: «دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة-دراسة حالة» (1983-1985)، بالإسكندرية- مصر[230].

وهي دراسة ميدانية، تدور إشكاليتها حول: ما هو دور العلاقات الإنسانية في زيادة إنتاجية المدرسة؟

ويتفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى أسئلة فرعية هي:

1. ما أسباب رضا مدير المدرسة عن العاملين معه داخل المدرسة من وجهة نظره؟
2. ما أسباب عدم رضا مدير المدرسة عن العاملين معه؟
3. ما أسباب رضا العاملين عن مدير المدرسة من وجهة نظرهم؟



230 - أحمد إبراهيم أحمد : مرجع سبق ذكره ص. ص. 328-450.

4. ما أسباب عدم رضا العاملين عن مدير المدرسة؟
5. ما نوعية العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة وكافة العاملين معه؟
6. ما نوعية العلاقات التي تربط بين الفئات المختلفة داخل المدرسة؟
7. ما الأساليب التي يتبعها مدير المدرسة في إدارة وتنظيم مدرسته هل

*التركيز على العلاقات الإنسانية.

*التركيز على إنتاجية المدرسة.

*الموازنة بين العلاقات الإنسانية وإنتاجية المدرسة.

وتهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على كيفية توفير المناخ المدرسي من حيث أسباب رضا مدير المدرسة عن العاملين معه وعدم رضاه من وجهة نظره، وتقليل الصراعات والإحباط في المواقف التعليمية، لرفع إنتاجية المستوى العلمي للتلاميذ وأداء أفضل للمدرسين والمديرين، بث الثقة بين العاملين في الحقل التعليمي والاحترام بينهم، زيادة الولاء والانتماء إشباع الحاجات، تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية.

واستخدمت هذه الدراسة منهج دراسة الحالة، أما الأدوات استخدم الباحث الاستمارة والمقابلات الشخصية في ضوء هذه الاستمارة، وبالنسبة للعينة، فإنها تضم جميع العاملين بإحدى المدارس الثانوية بالإسكندرية، من مدير المدرسة ووكلاء ومدرسين وتلاميذ وعمال على مرحلتين: السنة الدراسية الأولى 1983-1984 والسنة الدراسية الثانية 1984-1985 علما أن مدير المدرسة هو الوحيد الذي تغيّر فقط، ونتيجة المدرسة في المرحلة الأولى بالنسبة للصف الأول ثانوي 90% وفي المرحلة الثانية كانت نتيجة الصف الثاني ثانوي 95,60%.

وبعد قيام الباحث بالدراسة انتهى إلى مقارنة الحالتين والخروج بالنتائج أهمها:

حسن التنظيم والمشاركة الفعالة لجميع العاملين في السنة الدراسية الثانية 1984-1985 وكذلك العلاقات الإنسانية طيبة بين إدارة المدرسة وجميع العاملين والمتابعة الجادة لإدارة المدرسة لجميع الأعمال، وكان المدير يتخذ موقفا حازما تجاه المعلمين والثقة التامة في العاملين بالمدرسة، ويقوم بتفويض كامل للوكلاء، ويحث بإصرار لبث روح التعاون بين العاملين ويستخدم أسلوب التفاهم والصراحة والمواجهة لحل المشكلات، والعلاقات الإنسانية كانت تظهر واضحة في تفويض السلطة، وكان المدير قدوة للآخرين في الحضور والغياب، وكان يجتمع إلى التلاميذ ليتعرف على مشكلاتهم الدراسية والاجتماعية، وكان يجلس إلى العمال ويتحدث معهم عن المشكلات التي تواجههم...الخ، أما بالنسبة لمدير السنة الدراسية الأولى 1983-1984 توصل الباحث إلى نتائج عكسية تماما لنتائج المرحلة الثانية.

- <u>الدراسة الثالثة للباحث</u>: أحمد إبراهيم أحمد بعنوان: «نظرية ماك جريجور McGregor في الإدارة المدرسية-الفعالية والمقترحات دراسة تحليلية»[231].

وهذه الدراسة نظرية تقوم بتحليل أفكار ماك جريجور McGregor لنظريته x وy وذلك بطرح التساؤل التالي: كيف يمكن للمدير باستخدام نظرية ماك جريجور McGregor x وy وزيادة فعالية الإدارة المدرسية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية هي:

1. ما فروض نظرية ماك جريجور في الإدارة المدرسية؟
2. ما فاعلية نظرية ماك جريجور في الإدارة المدرسية؟
3. ما أوجه النقد لنظرية ماك جريجور؟
4. ما التصور المستقبلي لزيادة فعالية الإدارة المدرسية في ضوء فكر ماك جريجور؟

---

231 - أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سبق ذكره، ص. ص. 1- 40.

واستخدمت هذه الدراسة المنهج التحليلي، وهي تهدف إلى:

*الوقوف على الطبيعة النظرية لأفكار نظرية ماك جريجور x وy.

*معرفة مدى صلاحية تطبيق نظرية ماك جريجور وفعاليتها في الإدارة المدرسية.

*نقد نظريو ماك جريجور من خلال الإدارة المدرسية، ومعرفة مميزات وعيوب نظرية x ونظرية y.

*معالجة القصور الموجود في نظرية x وy وعرض نظرية z.

*تقديم تصور مستقبلي للإدارة المدرسية بغرض تحسين أداء وفعالية مدير المدرسة في ضوء نظرية ماك جريجور.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة التحليلية النظرية ما يلي:

قدّم الباحث فروض كل من نظرية x ونظرية y ووجد أنها تتفق مع نظرية ماسلو Maslow وأرجريس C.Argyris وهيرزبرجHertzberg ، وتتمثل فروض نظرية x في: الإنسان حيوان بطبعه، شرير بطبيعته، العقاب محرك للإنسان، أهمية الفرد، العمل ليس له طعم (كره العمل)، التشاؤم.

أما فروض نظرية y تتمثل في: إشباع الحاجات الإنسانية عند الفرد، الإنسان خير بطبيعته الجوانب الإنسانية تدفع الفرد، الإنسان متعاون بطبعه، أهمية الجماعة، التفاؤل.

ووجد الباحث أن استخدام مدير المدرسة لنظرية y لماك جريجور يساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها وتكون أكثر مخرجات وأقل خسارة وتؤدي إلى سيادة مناخ من المشاركة والتعاون والاحترام بين أسرة المدرسة ووجود مستوى عال لدافعية التلاميذ

والولاء، والاتصالات المفتوحة والمحافظة على دفء العلاقات وإيجاد مناخ من العلاقات المتداخلة.

ويقترح الباحث ضرورة استخدام المدير لنظرية y لماك جريجور في الإدارة المدرسية كإستراتيجية في القيادة، فهي تعمل على زيادة خبراتهم في المهنة، فهذه الدراسة تدعو إلى أن يكون مدير المدرسة مرنا ويتفهم قدرات العاملين معه وطاقاتهم وإمكاناتهم وتحفيزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتجاوب لتحقيق الأهداف التعليمية التربوية، وأن يقوم مدير المدرسة بتفويض بعض صلاحياته للآخرين والاتصال بهم من خلال حسن الاستماع لمرؤوسيه.

2.6.1. الدراسة المحلية:

- الدراسة الرابعة للباحث: صالح بن نوار بعنوان: «الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين» وهي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرّارات بقسنطينة، (2004- 2005)[232].

دراسة سبق ذكرها في الدراسة الأولى

3.6.1. تقييم الدراسات السابقة:

فبالنسبة للدراسة الأولى تتفق مع دراستنا في الهدف، وهي تزخر بإطار نظري ثري ومع ذلك فهي لا تخلو من نقائص:

1- الإشكالية: التساؤل الرئيسي لا يعكس موضوع الدراسة، فالموضوع يبين ضرورة قياس أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي، إلا أن التساؤل اهتم

232 -صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره.

بقياس مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين فقط، ولم يذكر الأداء الوظيفي إلا في تساؤل فرعي وكان من الضروري أن يكون التساؤل الرئيسي هو الفرعي.

2- بالنسبة لمتغير الأداء الوظيفي لم يحدد كيفية قياسه.

3- العبارات التي استخدمها الباحث في محاور الاستبانة، معظمها لا تقيس الأداء بقدر ما تقيس العلاقات الإنسانية رغم أن موضوع الدراسة هو الأداء الوظيفي.

أما الدراسة الثانية فلقد جاءت لتسلط الضوء على أهمية العلاقات الإنسانية في المجال التربوي وبالخصوص المدرسة باعتبارها مؤسسة من المؤسسات التي تمارس التنمية الاجتماعية، فهذه الدراسة تتفق مع دراستنا في موضوع وهدف بحثنا.

ووضحت هذه الدراسة ضرورة تنمية العلاقات الإنسانية السليمة وخلق روح العمل الجماعي من خلال فهم الذات الإنسانية والمواءمة بين الاحتياجات الإنسانية ومتطلبات العمل التربوي.

بالنسبة للمنهج الذي حدده الباحث في البداية هو منهج دراسة الحالة لمدير في السنة الدراسية 1983-1984 ومدير آخر في السنة الدراسية الثانية 1984-1985 في نفس المدرسة ولم يذكر أنه سيستخدم منهجا آخر وهو المقارن، والذي ظهر في مرحلة التحليل الإحصائي للبيانات.

بالنسبة للعينة من المفروض أن لا يطلق عليها الباحث باسم عينة، لأن مجتمع دراسته استجوب بالكامل، والعينة هي اختيار جزء من كل.

الدراسة الثالثة تتفق هذه الدراسة مع موضوع دراستنا في النتائج وموضوع البحث المتمثل في فعالية الإدارة المدرسية، كما أن نظرية ماك جريجور McGregorتعتبر من نظريات العلاقات الإنسانية وخاصة نظرية y.



ولهذه الدراسة أهمية كبيرة لأنها دراسة في حدود علم الباحث لا توجد دراسات أجريت على المستوى العربي في هذا المجال، وهذه الدراسة قد قامت بتكوين تصور شامل عن مدى إمكانية تطبيق أفكار ماك جريجور في الإدارة المدرسية، وكذلك تعرض الباحث لنظرية x وy لماك جريجور بطريقة تحليلية ونقد مفيدين ومعالجة أوجه القصور فيها، كما قدمت مقترحات وتصورات مستقبلية للإدارة المدرسية لتطوير وتحسين أداء المدير في إدارة المدرسة.

أما الدراسة الرابعة فهي دراسة محلية ولها أهمية علمية لما أضافته من نتائج وخاصة توصلها لمؤشرات الفعالية تساعد المؤسسة على تحقيق فعاليتها وذلك حسب آراء المبحوثين من الإطارات الإدارية، وهذه الدراسة تختلف في موضوع الدراسة وهو الفعالية التنظيمية بينما دراستنا تدور حول الفعالية الإدارية كما أنها أيضا تمت في مؤسسة صناعية ومؤسستنا خدماتية ومع ذلك هناك بعضا من أهدافها تتفق وأهداف دراستنا، غير أن هناك بعض الملاحظات:

1- الإشكالية أو التساؤل لا يعكس العنوان، ففي العنوان يتحدث الباحث عن الفعالية التنظيمية بينما في التساؤل يتحدث عن فعالية الأداء رغم أن هناك فرق كبير بينهما، فالفعالية التنظيمية تتعلق بالتنظيم هل حقق أهدافه أم لا ولا تقاس بفعالية الأداء، لأن هناك عوامل عديدة تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

4.6.1. <u>توظيف الدراسات السابقة:</u>

بالنسبة للدراسة الأولى ساعدت هذا البحث في الجانب النظري للعلاقات الإنسانية، حيث كانت منبعا علميا ثريا، وكذلك ساعدت في مجالات :

*تحديد الإشكالية وتحديد التساؤلات.

*تحديد المفاهيم بالنسبة للعلاقات الإنسانية.

*الاستفادة من بياناتها ونتائجها وطريقة تحليلها وأسلوبها العلمي.

*استمارة هذه الدراسة.

أما الدراسة الثانية فلقد كان لها الدور الأساس في اختيار موضوع البحث فبعد الإطلاع عليها وقراءتها ارتأينا أن نقوم بهذه الدراسة في بلدنا الجزائر لمعرفة واقع العلاقات الإنسانية في مؤسساتنا التعليمية إضافة لدورها في تحقيق الفعالية الإدارية.

أما الدراسة الثالثة فتعتبر ذات أهمية في إطارها النظري وخاصة في طرح نظريات العلاقات الإنسانية، باعتبار ماك جريجور من رواد الفكر الإداري الإنساني، كما أفادت في تحديد المفاهيم بالنسبة للفعالية والإدارة المدرسية.

أما الدراسة الرابعة فلها دور في دعوتها لإدراك الدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين الأفراد في بلوغ الأهداف والوعي بالاتصال في كافة اتجاهاته الذي يساعد على تفهم الآخر فهذه الأهداف تنطبق مع أهداف دراستنا.

2. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

إن موضوع البحث وأهدافه هما المحددان للمنهج المناسب ،كما أن هذا الأخير يحدد الإجراءات والأدوات المنهجية، فهذه خطوات أساسية لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة، لأنها تقي البحث من اللاموضوعية وخصوصا بالنسبة للمنهج والعينة وأدوات جمع البيانات، تعد الحجر الأساس والمحدد الرئيس للدراسة وضبطها بشكل علمي وسليم يزيد من قيمة البحث العلمية، خاصة في الربط بين الجانب النظري والجانب الميداني.

ولقد تم إبراز الآتي في هذا الفصل: المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع بيانات الدراسة وكذا أساليب تحليل البيانات ثم تم تحديد مجالات الدراسة المتمثلة في: المجال المكاني المجال البشري، المجال الزمني، وأخيرا الخلاصة.

1.2. المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج العلمـي "مسـعى الباحـث والباحثـات في كـل ميـادين العلـم، فـرغم الاختلافات إلا أنهم يشتركون في هدف واحد وهـو التعمـق أكـثر في المعـارف حـول العـالم، حيث أن المنهج العلمي يفرض ملاحظة الواقع بأقصى حد مـن الموضـوعية الممكنـة، حتـى تصبح الإجراءات المنهجية والأدوات التي تم اختبارها أكثر صـلاحية وبالتـالي إقامـة دراسـة صحيحة وسليمة"[233].

ومن هذا المنطلق فبما أن الدراسة كشفية، فإن المـنهج الأكـثر كفـاءة وملائمـة هـو المنهج الوصفي الذي يعد من أنسب الطرق في مجـال الدراسـات الاجتماعيـة وهـو المـنهج السائد والمتبع لهـذا النـوع مـن الدراسـات، يمهـد المجـال لدراسـات أكـثر تعمقـا، والمـنهج الوصفي طريقة يحصل الباحث من خلالها على معلومات دقيقة تصور الواقـع الاجتماعـي وتسهم في تحليل ظواهره ومن أهدافه جمع المعلومات الدقيقة عن جماعة أو مجتمـع أو ظاهرة وصياغة عدد من التعميمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساس يقوم عليه تصور نظري ما.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع بيانات ومعلومـات مقننـة عـن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"[234]

وتماشيا مع أهداف وطبيعـة موضـوع الدراسـة، فإننـا اسـتخدمنا المـنهج الوصـفي بغـرض وصـف واقـع العلاقـات الإنسـانية في الإدارة المدرسـية ودورهـا في تحقيـق فعاليـة هـذه الأخـيرة مـن خـلال فعاليـة القـائمين عليهـا وذلـك في مؤسسـات التعلـيم الثـانوي،

233 - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلـوم الإنسـانية تـدريبات عمليـة، ترجمـة: بوزيـد صحراوي وآخرين، إشراف: مصطفى ماضي، الجزائر، دار القصبة للنشر، 2004 ، ص 102.

234- سامي محمـد ملحـم: مناهج البحـث في التربيـة وعلـم الـنفس، ط2، عـمان، دار المسـيرة للـنشر والتوزيع والطباعة، 2002، ص352.

وتحليلها وإبراز العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة، والمنهج الوصفي يقتضي خطوات وهي كالآتي:

1.1.2. المرحلة الإستكشافية:

وهي خطوة أولى في البحث حيث تشمل على:

أ. جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث، وأهمية كبيرة وهي ما يعرف بالجانب النظري للدراسة.

ب. مناقشة ذوي الاختصاص والخبرة من الأساتذة والدكاترة الجامعيين حول المعلومات النظرية الملائمة للدراسة.

ج. مناقشة ذوي الاختصاص والخبرة من المديرين والمفتشين بقطاع التعليم، حول موضوع الدراسة من خلال القيام بمقابلات مع بعضهم وطرح أسئلة حول الإدارة المدرسية الجزائرية وأنماطها وأشكال التسيير فيها وحول العوامل التي تحقق فعاليتها ونجاحها وفعالية القائمين عليها، كما تم سبر أراء -باعتبار سبر الآراء حسب موريس أنجرس أداة لمساءلة أفراد حول تقييم ما أو نية القيام بعمل معين- كل من المديرين (7) والمفتشين (3) المتقاعدين حديثا حول واقع إدارات المؤسسات التعليمية في الجزائر، وذلك لتحديد الإشكالية بطريقة موضوعية أكثر[235].

2.1.2. مرحلة الوصف المعمق للدراسة: حيث شملت:

أ. تحديد وصياغة الإشكالية من التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية.

ب. إختيار وضبط مجتمع البحث وتعيين خصائصه وإختيار العينة الممثلة.

ج. إختيار أدوات البحث المناسبة: المقابلة والاستمارة.

د. جمع البيانات المطلوبة بطريقة دقيقة.

ه. تحليل البيانات وتفسيرها والوصول إلى النتائج.

235- قائمة سبر أراء المديرين والمفتشين- أنظر الملاحق.

2.2. أدوات جمع بيانات الدراسة:

إن استخدام الباحثين لأي منهج في البحث يستدعي الاستعانة بأدوات ووسائل مناسبة تمكنهم من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يمكن من خلالها معرفة واقع الظاهرة أو الدراسة[236]، وبالنسبة لهذه الدراسة فقد أستعين بالأدوات المنهجية الآتية:

1.2.2. المقابلة: هي عبارة عن تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة (فردية) تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين وهي إما تكون فردية أو جماعية مقننة أو غير مقننة[237].

وتعرف أيضا بأنها: "علاقة دينامية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر"[238]، "وتجري المقابلة في شكل حوار (حديث) مع المبحوث في موضوع البحث، ويشترط أن يكون الحوار مبوب ومنظم وهي أنواع: المقننة والتي يحدد فيها الباحث أسئلة كل محور في المقابلة، وغير المقننة وهي التي لا يضع فيها الباحث الأسئلة ولكن يحدد فقط محاور الموضوع"[239].

ولقد تم إجراء مقابلات مقننة محددة فيها أسئلة كل محور مع مديري ثانويات بلدية بسكرة (مجال الدراسة)، وجاءت موزعة على الشكل التالي:

أ. أسئلة فرعية من 1 إلى 4 تمثل البيانات الشخصية والأولية وذلك لوصف خصائص وسمات المبحوثين من المديرين، حيث شملت: السن، الجنس، عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية،عدد سنوات العمل في المؤسسات التعليمية الحالية.

---

236 ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد عنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيق، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص81.

237 - موريس أنجرس: مرجع سبق ذكره، ص 197.

238 - سامي محمد ملحم: مرجع سبق ذكره، ص 275.

239 - رشيد زرواتي: مرجع سبق ذكره، ص. ص. 148-149.

ب. أسئلة رئيسية وتضمنت:

المحور الأول: بيانات خاصة بمدى اهـتمام المـديرون بـنمط العلاقـات الإنسـانية في الإدارة المدرسية، تضمنت أسئلة فرعية من 5 إلى12 .

المحور الثاني: بيانات خاصة بعوامل العلاقات الإنسانية في فعاليـة الإدارة المدرسـية وتضمنت أسئلة فرعية من 13 إلى 17.

المحور الثالـث: بيانـات خاصـة بمسـتوى فعاليـة الإدارة المدرسـية في ظـل ممارسـة عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض، وتضمنت أسئلة فرعية من 18 إلى 27.

2.2.2. الاسـتمارة: حيـث تعـرف الاسـتمارة بأنهـا: "أداة لجمـع البيانـات المتعلقـة بموضوع البحث ،يجري تعبئتها مـن قبـل المسـتجيب " وهـي أداة ملائمـة للحصـول عـلى معلومـات وحقـائق مرتبطـة بواقـع معـين، وهـي تسـتخدم في دراسـة الكثـير مـن المهـن والاتجاهات وأنـواع النشـاط المختلفـة فجمـع المعلومـات مـن إدراك الأفـراد واتجاهـاتهم وأرائهم ومواقفهم يتطلب استخدام الاستمارة للحصول على معلومات كافية ودقيقة[240].

ولقد تم اختيـار اسـتمارة قيـاس الاتجـاه في هـذا البحـث لجمـع البيانـات الميدانيـة اللازمة للدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، وزعت على عينـة البحـث مـن أفراد الإدارة المدرسية (الإداريين والمدرسين)، وشملت هذه الاستمارة مجموعة مـن العبـارات التي تم صياغتها لتعكس مدى اهتمام المديرون بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة وعواملها التي تساهم في فعالية الإدارة المدرسية، ومسـتوى هـذه الفعاليـة وعمومـا جـاءت العبـارات لتبين دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية مـن خـلال فعاليـة مـديريها، وتم إعدادها وفقا لمقياس ليكرت Likert الخماسي الذي يعد من أكثر المقاييس استخداما في قياس الاتجاهـات بصـفة عامـة وفي مجـال البحـوث الاجتماعيـة بصـفة خاصـة، حيـث قـدم

240- سامي محمد ملحم: مرجع سبق ذكره ، ص.ص.286-287.

"ليكرت في عام 1932م طريقة لقياس الاتجاه أكثر بساطة تتلخص في جمع عدد كبير من الجمل التقريرية عن موضوع البحث وأهدافه وتساؤلاته ثم عرضها على مجموعة من الأفراد ليشيروا إلى درجة موافقتهم على كل جملة منها باختيار إحدى الفئات الخمس التالية: أوافق تماما، أوافق، لا أعلم لا، أوافق، لا أوافق تماما ، وتكون درجة اتجاه الفرد هي متوسط قيم (أوزان) العبارات التي وافق عليها[241]، حيث يكون للفرد الحرية في التعبير عن رأيه باختيار الدرجة التي تتفق مع اتجاهه، وبعد ذلك يقوم الباحث بإعطاء درجات للإجابة ثم يتم القيام بعمليات حسابية وإحصائية للوصول إلى النتائج.

وتكونت الاستمارة الموجهة لعينة الإداريين والمدرسين على المحاور الآتية:

أ. البيانات الأولية أو الشخصية للتعرف على خصائص العينة وتحتوي على: السن الجنس، المهنة، عدد سنوات العمل بالمدرسة.

ب. المحور الأول: مدى اهتمام المديرين بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية يتكون من 12عبارة.

ج. المحور الثاني: عوامل العلاقات الإنسانية التي تساهم في فعالية الإدارة المدرسية يتكون من 12 عبارة.

د. المحور الثالث: مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض يتكون من 12 عبارة.

ولقد مرت عملية انجاز أسئلة المقابلة والاستمارة بعدة مراحل يمكن حصرها كالآتي:

*قدمت أسئلة المقابلة والاستمارة إلى الأستاذ المشرف، وأبدى ملاحظات حولها وبعد المناقشة وبناء على توجيهاته من حيث الشكل والمضمون تم اعتمادها بالشكل النهائي.

241- -عبد الحليم محمود السيد وآخرون: علم النفس الاجتماعي المعاصر ، مصر، ايتراك للنشر والتوزيع، 2003، ص 58.

*عرض أسئلة المقابلة والاستمارة على عدد من المحكمين من الأساتذة بقسم علم الاجتماع وقسم علم النفس بجامعة محمد خيضر بسكرة، وذلك بهدف تقديم الملاحظات حول مدى صدقها في قياس متغيرات الدراسة.

*إدخال بعض التعديلات اللازمة بعد تقديمها للمحكمين وكمثال على ذلك: تم تقليص أسئلة المقابلة من 37 سؤال إلى 27 سؤال بطريقة لم تنقص من قيمة الأسئلة العلمية ودلالتها وبالنسبة للاستمارة الموجهة لعينة أعضاء الإدارة المدرسية فكانت ملمة إلى حد ما بالموضوع حسب رأي المحكمين، ثم بعد ذلك تم التوجه إلى الميدان لإجراء الدراسة الاستطلاعية.

3.2. <u>أساليب تحليل البيانات:</u>

اعتمدت الدراسة على أساليب لتحليل البيانات التي جمعت بالأدوات التي تم اختيارها كالآتي:

أ. عرض البيانات في جداول إحصائية.

ب. استخدام التكرارات والنسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة بإحصاء إجابات المبحوثين.

ج. استخدام المتوسط الحسابي للعبارات ومعاملات الارتباط بين محاور الاستمارة لجميع عينة أعضاء الإدارة المدرسية (الإداريين والمدرسين) ثم وفقا للمهنة والجنس كل على حدى.

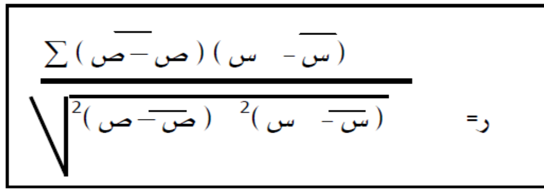
د. الاعتماد على الجانب النظري في تحليل البيانات وعرض النتائج.

وبالنسبة لكيفية حساب المتوسط الحسابي للعبارات فهو كالآتي:

$$\text{المتوسط الحسابي للعبارة} = \frac{\text{مجموع درجات كل عبارة بالنسبة لجميع أفراد العينة}}{\text{عدد الأفراد}}$$

وتم احتساب درجة كل عبارة بإعطاء وزن لكل درجة، فمثلا درجة أوافق تماما وزن 5 درجة أوافق وزن 4، ودرجة لا أعلم وزن 3 ، درجة لا أوافق وزن 2، درجة لا أوافق تماما وزن 1.

بالنسبة لمعامل الارتباط[242]



حيث س: مجموع درجات عبارات المحور الأول

$\bar{س}$: متوسط درجات عبارات المحور الأول

ص: مجموع درجات عبارات المحور الثالث

$\bar{ص}$: متوسط درجات عبارات المحور الثالث (الملحق 04).

4.2. مجالات الدراسة:

1.4.2. المجال المكاني: ويتمثل في ثانويات بلدية بسكرة المقدرة بـ: 11 ثانوية بما فيها المتاقن[243]، تتوزع في البلدية على ثلاث مناطق:

-المنطقة الشرقية: وتدعى العاليا حيث توجد ثانوية محمد البجاوي ومتقن محمد قروف شمالا وجنوبا ثانوية سعيد عبيد .

242-رشيد زرواتي: مرجع سبق ذكره، ص 186.

243 - من بين كل الثانويات هناك متقنان في مجال الدراسة، و نظام المتاقن ساري المفعول فيها حاليا مع السنة النهائية فقط، وباقي السنوات الأولى والثانية نظام ثانوي.

-المنطقة الوسطى: وتوجد فيها ثانوية كل من : رأس القرية، مكي مني،محمد خير الدين رضا العاشوري.

-المنطقة الغربية: وتوجد فيها ثانوية كل من: العربي بن مهيدي، سي الحواس، الحكيم سعدان، وفي الجهة الغربية الشمالية متقن سعيد بن شايب.

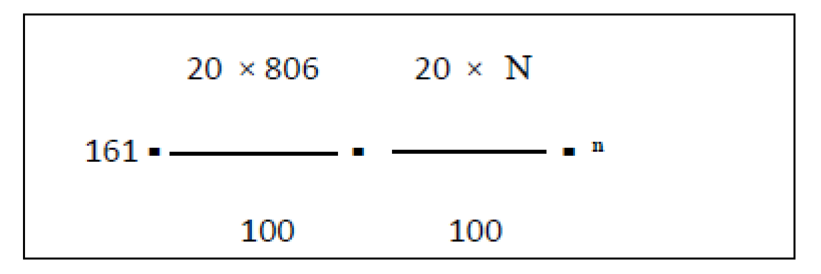
2.4.2. <u>المجال البشري</u>:

وهو يمثل مجتمع البحث والمتمثل في مديري الثانويات وأعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين، ونظرا لطبيعة الدراسة وخصوصيتها وطبيعة المجتمع فإنه تم اختيار أفراد العينة على أسس ومعايير علمية وتنقسم إلى :

أ. عينة غير احتمالية: وتتمثل في مديري 11 ثانوية.

ب. عينة احتمالية: وهي تمثل عينة أعضاء الإدارة المدرسية الذين ينقسمون إلى فئتين حسب التنظيم المدرسي إلى فريق إداري (عمال الإدارة والخدمات) وفريق بداغوجي (مدرسين) حيث يقدر عددهم الإجمالي في 11 ثانوية 806 مفرد منهم 341 إداري و465 مدرس وبسبب كون مجتمع أعضاء الإدارة المدرسية غير متجانس في المهنة وموزعين في 11 ثانوية بشكل غير متجانس فإن المعاينة احتمالية طبقية تم إختيارها بنسبة 20% حتى تكون ممثلة.

وقدرت عينة أعضاء الإدارة المدرسية (إداريين ومدرسين) بـ: 161 مبحوث



$$161 = \frac{20 \times 806}{100} = \frac{20 \times N}{100} = n$$

حيث أن : N عدد المجتمع الكلي لأعضاء الإدارة المدرسية، n عدد أفراد العينة.

وهي موزعة على الثانويات حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد عينـة أعضـاء الإدارة المدرسـية في الثانويـات للدراسة الثالثة.

الرقم	الثانويـات	عدد الإداريين	عدد المدرسين	عينة الإداريين	عينة المدرسين
1	ثانوية العربي بن مهيدي	20	70	4	14
2	ثانوية الحكيم سعدان	33	47	7	9
3	متقن سعيد بن شايب	39	58	8	12
4	ثانوية محمد خير الدين	27	38	6	8
5	ثانوية محمد البجاوي	22	29	4	6
6	متقن محمد قروف	37	49	7	10
7	ثانوية رضا العاشوري	18	24	3	5
8	ثانوية مكي منـي	53	36	10	7
9	ثانوية رأس القرية	24	37	5	7
10	ثانوية سي الحواس	45	32	9	6
11	ثانوية سعيد عبيد	23	45	5	9
المجموع		341	465	68	93

وبعد إجراء الدراسة الإستطلاعية والنزول إلى الميدان فإن المقابلات التي أجريت مع 11 مدير ثانوية تمـت بكاملها مـن دون عراقيـل، أمـا الاسـتمارات فبعـد مـا قمنـا بتوزيعها عـلى عينـة أعضـاء الإدارة المدرسـية بمسـاعدة بعـض الإداريـين خاصـة نـواب المديرين والمساعدين التربويين، وذلك بسبب ضـيق الوقـت، فإنـه تـم اسـترجاع نسـبة

معينة من الاستمارات تقدر بـ: 80%، والجدول الآتي يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة ونسبها المئوية.

الجدول رقم (15): يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة ونسبها المئوية للدراسة الثالثة.

الثانوية	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	النسبة %
1	18	15	83
2	16	12	75
3	20	12	60
4	14	7	50
5	10	10	100
6	17	11	64
7	8	8	100
8	17	17	100
9	12	8	67
10	15	14	93
11	14	14	100
المجموع	161	128	%80

من خلال الجدول فإن نسبة الاسترجاع تعتبرعالية بين100%إلى 50% كحد أدنى ونسبة الاسترجاع عامة تعتبر هي الأخرى عالية تمثل 80% من مجموع الاستمارات الموزعة على أفراد عينة أعضاء الإدارة المدرسية من المدرسين والإداريين فبالنسبة للإداريين استرجعت53 استمارة بنسبة استرجاع 78% أم المدرسين استرجعت 73 استمارة بنسبة استرجاع 79% .

وتأسيسا على ما تقدم فإن هناك تجاوبا لأعضاء الإدارة المدرسية بخصوص إجراء هذه الدراسة وهذا دليل على الوعي لدى هذه الشريحة بضرورة إجراء مثل هذه البحوث.

3.4.2. المجال الزمني:

إن الدراسة الميدانية للبحث تتم بعد إعداد الجانب النظري والإجراءات المنهجية، حيث دامت مرحلة إعداد الجانب النظري بين سبتمبر 2005م إلى جوان 2006م وبعد ذلك بدأت مرحلة العمل الميداني والتي استغرقت مدة أربعة أشهر من أكتوبر 2006م إلى نهاية شهر جانفي2007م توزعت عبر مراحل كالآتي:

-المرحلة الأولى: وفيها تم الاستطلاع على مجال الدراسة وجمع المعلومات المتطلبة والخاصة بكل ثانوية حيث تم الاتصال بمديرية التربية والتعليم، والقيام بمقابلات مع بعض مديري الثانويات للتعرف على المجال المكاني والبشري.

-المرحلة الثانية: استغرقت حوالي مدة شهر، وتم فيها تطبيق الاستمارة وأسئلة المقابلة التجريبيتين، وبعد استرجاع نسبة منها وتفريغها وبعد إطلاع المحكمين عليها تم إدراك بعض الإضافات وعلى أساسها تم تعديل الاستمارة.

-المرحلة الثالثة: تطبيق المقابلة مع المديرين والتي استغرقت مدة شهر أيضا، وتوزيع الاستمارة في صيغتها النهائية للحصول على المعلومات والبيانات، وبعد ذلك تحليل البيانات واستخلاص النتائج العامة.

3. عرض وتحليل البيانات:

1.3. عرض وتحليل بيانات المقابلة التي تمت مع مديري الثانويات محل الدراسة:

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	11	100
أنثى	0	0
المجموع	11	100

- البيانات الشخصية المديرين:

الجدول رقم (1): خصائص المدراء وفق الجنس

يبين الجدول رقم (1) خصائص المدراء وفق الجنس، حيث تبين أن نسبة 100% من

المدراء ذكور.

الجدول رقم (2): خصائص المدراء وفق العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة %
(45 - 50)	2	18,18
(50 - 55)	8	72,73
55 فما فوق	1	9,09
المجموع	11	100

يبين الجدول رقم (17) خصائص المدراء وفق الفئة العمرية حيث أن نسبة 72,73% في الفئة (50 - 55) سنة ، ونسبة 18,18 % في الفئة العمرية (45 - 50) سنة، ونسبة 9,09% في الفئة العمرية 55 سنة فما فوق ، وهذا يدل على أن المدراء ضمن فئة الكهول من الفئات العمرية للإنسان.

الجدول رقم (3): خصائص المدراء وفق الخبرة للدراسة الثالثة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
(1 - 5)	2	18,18
(5 - 10)	1	9,09
(10 - 15)	4	36,36
(15 - 20)	2	18,18
(20 فما فوق	2	18,18
المجموع	11	100

يبين الجدول رقم (3) خصائص المدراء وفق الخبرة، حيث تبين أن نسبة 36,36 % منهم في فئة (10 - 15) سنة من الخبرة، ثم تأتي نسبة 18,18% في فئة(1 - 5)

سنوات من الخبرة وكذلك نسبة 18,18 % في فئة(15 - 20) سنة من الخبرة ونسبة18,18 % في فئة(20 سنة فما فوق، ونسبة 9,09 % في فئة (5 - 10) سنة من الخبرة وعموما نلاحظ أن نسبة 72,72% من المديرين لديهم خبرة أكثر من10 سنوات، وهذا مؤشر على أن المديرين لديهم خبرة في إدارة المدرسة وتسييرها.

الجدول رقم (4) : خصائص المدراء وفق مدة الخدمة في الثانويات محل الدراسة الثالثة

مدة الخدمة	العدد	النسبة%
(2 - 5)	7	63,64
(5 - 10)	1	9,09
(10) فما فوق	3	27,27
المجموع	11	100

يظهر الجدول رقم(4) خصائص المدراء وفق مدة الخدمة في الثانويات محل الدراسة وتبين أن نسبة 63,64% منهم في فئة (2 - 5) سنوات عمل، أما نسبة 27,27 % في فئة (10) سنوات عمل فما فوق ، و نسبة 9,09 % في فئة (5 - 10) سنوات عملاً، نلاحظ أن معظم المدراء تنحصر مدة خدمتهم في الثانوية الحالية بين 2 سنة و 4 سنوات وهذا مؤشر إيجابي لمعرفة العلاقات السائدة بينهم وبين أعضاء أسرة المدرسة.

- بيانات محاور المقابلة:

المحور الأول: مدى اهتمام المدراء بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية

الجدول رقم(5): يوضح رأي المدراء في قول أن المسؤولية الإدارية التي تكون في يد شخص واحد تسهل المراقبة.

الفئات / التكرارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق	3	27,27
غير موافق	8	72,73
المجموع	11	100

يبين الجدول رقم (5) بيانات رأي المدراء في القول أن المسئولية الإدارية غير الشورية والتي تكون في يد شخص واحد تسهل المراقبة ، حيث تبين أن أعلى نسبة هي 72,73% ترفض هذه الفكرة فعلى حد تعبير أحدهم فإن : "المدير يرأس المدرسة ولكن مجلس التنسيق الإداري والتوجيه يقومان بالاجتماع والتشاور في القضايا التربوية والإدارية بالمدرسة" وتقابل هذه النسبة المذكورة أعلاه، نسبة 27,27 % من المدراء أن المسئولية التي تكون في يد شخص واحد تسهل المراقبة إلى حد معين ، وفيها جانب إيجابي، فمن المنظور القيادي –على حد تعبيرهم- لابد أن تكون في يد شخص واحد ليقود كل شيء وليس ملزم عليه التشاور، لأن التشريع المدرسي يحمّل المدير كل المسئوليات كشخص سواء في الجانب الإداري أو المالي.

وإذا ما عدنا إلى الجانب النظري فإن المسئولية غير الشورية والتي تكون في يد شخص واحد لا تسهل المراقبة بل إنها تُنتج عدم الثقة وينعدم العمل بروح الفريق، ويؤثر بالتالي في العلاقات الإنسانية داخل المدرسة فيسود الملل والفتور وينقسم مجتمع المدرسة إلى مجموعات متصارعة تؤدي إلى فشل المدرسة في تأدية واجبها، كما أن سير العمل يكون مرهونا بوجود المدير وعند غيابه تضطرب الأجواء، وسبحانه وتعالى يقول: «وأمرهم شورى بينهم» ﴿الشورى-38﴾ ، فإسلامنا لا يؤمن بدكتاتورية القائد، لأنه ليس المسئول الأوحد، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم : «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته» رواه البخاري.

ويقول شيلدون Shildon في تحديده لقواعد الإدارة تجاه العمال: "لابد من وجود روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال" ، أما ماري باركر فوليت Mary Parker Follet تقول :" القيادة لابد أن تكون مبنية على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه"

الجدول رقم(6): يوضح رأي المدراء في أن إشباع الحاجات المادية فقط للعمال يؤدي إلى تحسين أدائهم.

التكرارات / الفئات	العدد	النسبة المئوية %
موافق	11	100
غير موافق	0	0
المجموع	11	100

يظهر الجدول رقم (6) بيانات رأي المديرين في أن إشباع الحاجات المادية فقط للعمال يؤدي إلى تحسين أدائهم، ولقد رفض معظمهم هذا الاتجاه بنسبة 100%، لإعتبارات بعضهم أن الجانب العلائقي هو التحفيز الأساسي وهناك من يقول أن: الحوافز المادية لها دور وقيمة ولكن إلى جانب الحوافز المعنوية، فإشباع الحاجات المادية والمعنوية معا أمر ضروري لتحفيز العامل لأداء أفضل". فالحاجات المادية والمعنوية كما يقال هي وجهين لعملة واحدة.

وتدل هذه النتائج عن إهتمام المديرين بجانب التحفيز المعنوي، لكون التحفيز المادي في الميدان التربوي مرتبط باعتبارات مثل الميزانية فهي محددة لكل مؤسسة حسب احتياجاتها كما أن أجر العامل في المدرسة محدد من هيئات عليا خارجة عن نطاق المدير وهو ما يجعل زيادة الأجر مرهون بعوامل متعددة وديننا الإسلام رسم قواعد فن الإدارة والتعامل، فهو يهتم دائما بالفرد كإنسان وكائن محترم وينبغي أن يعامل معاملة حسنة ولا يهتم بالإنسان بقدر ما يملك أو ما يجب أن يملك.

أما إلتون مايو E.Mayo وبعد التجارب التي قام بها في مصانع الهاوثورن، وجد أن الحاجات المادية وحدها لا تقوم بتحفيز العاملين لأداء أحسن بل استوجب ذلك التحفيز المعنوي والاهتمام بحاجاتهم المعنوية والنفسية.

الجدول رقم (7): يوضح نوع العلاقات التي يجب أن تسود أعضاء الإدارة المدرسية، وتجعلها أسرة ذات علاقات جيدة

التكرارات / الفئات	العدد	النسب المئوية %
عندما تكون علاقات غير رسمية فقط	4	36,36
المزاوجة بين العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية معا	7	63,64
المجموع	11	100

يبين الجدول رقم (7) بيانات نوع العلاقات التي يجب أن تسود أعضاء الإدارة المدرسية وتجعلها أسرة ذات علاقات جيدة، حيث يظهر أن أعلى نسبة 63,64% من المدراء تصرح بأن: "المزاوجة بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية تجعل العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية أفضل" ،ويصرح البعض قائلا: "الرسمي يحمي الإدارة من بعض الإنزلاقات وكذلك غير الرسمي فمطلوب شيء من الاثنين"، ويقول آخر: "بين البينين 50% علاقات رسمية و50% علاقات غير رسمية، وخاصة في حال نقص العمال يستوجب طلب العمل الإضافي من العمال علاقات غير رسمية" ،ويصرح البعض: "لابد أن يكون هناك خليط ومزاوجة بينهما فالعلاقات حينما تكون رسمية فقط ستجعل جو التعامل جافا ولا يؤدي إلى الغرض المطلوب"، أما نسبة 36,36 % من المديرين تصرح بأن العلاقات تكون أفضل حينما نتعامل بطريقة غير رسمية فقط، ويبرر البعض بـ: "للتقرب مع من يعمل معك يجب أن تخاطبه كزميل أو كإبن فهناك سيشرح لك صدره وسيعطي ما عنده، فالمدير لا يجب أن يعيش في برج عال بل لابد أن ينزل إلى الميدان ويعيش مع الإداري والأستاذ والتلميذ" وأيضا يصرح آخر: "تطبيق العلاقات بشكل رسمي فيه نوع من الصرامة والتشديد مما يؤدي إلى عدم الرضا"

ولقد توصل أحمد ابراهيم أحمد في دراسـته "دور العلاقـات الإنسـانية في إنتاجيـة المدرسة" بأن العلاقات بالنسبة لمدير المدرسة في المرحلة الثانية[244] كانت علاقات الأب لإبنه إلى جانب المتابعة الجدية للأعمال، أي أنه استخدم القوانين بليونة ومزج بين الرسمي وغير الرسمي وهذا ما عكس ارتفاع نتائج المدرسة في المرحلة التي ترأّس فيها هذا المدير.

الجدول رقم (8): يبين نوع العلاقـة التـي تـربط بـين المـدراء والإداريـين والمدرسـين والتلاميذ.

نوع العلاقة / الفئات	جيدة		متذبذبة		محايدة		المجمـوع	
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
الإداريين	3	27,27	7	63,64	1	9,09	11	100
المدرسين	8	72,73	2	18,18	1	9,09	11	100
التلاميذ	6	54,54	1	9,09	4	36,36	11	100

يبين الجـدول رقـم(8) بيانـات نـوع العلاقـة التـي تـربط بـين المـديرين والإداريـين والمدرسين والتلاميذ، وحسب البيانات نلاحظ أن بالنسبة للعلاقة بـين المـديرين والإداريـين بلغت أعلى نسبة 3,64 %من المديرين يؤكدون أن العلاقة مع الإداريـين متذبذبـة، ونسـبة 27,2 %من المديرين هي علاقة جيدة، أما نسبة 9,09% فالعلاقة محايدة.

أما بالنسبة للعلاقة بين المديرين والمدرسين بلغت أعلى نسبة 72,73%من المديرين تؤكد أن العلاقة جيدة، أما نسبة18,18% العلاقة متذبذبة، ونسبة 9,09% العلاقة محايـدة بين المديرين والمدرسين.

244 -للمزيد من التفاصيل أنظر الفصل التمهيدي- الدراسات السابقة.

وبالنسبة للعلاقة بين المديرين والتلاميذ فتقدر أعلى نسبة54,54%من المديرين تؤكد أن العلاقة جيدة، أما نسبة9,09%العلاقة متذبذبة، ونسبة36,36%من المديرين علاقتهم مع التلاميذ محايدة ،حيث يصرح البعض قائلا: "لا يوجد احتكاك كبير إلا في نهايات المواسم الدراسية فقط" وآخر يقول أن: "المدير بعيد عن التلاميذ ولا يتعامل معهم مباشرة ويقول: أنا لا أتدخل فهناك مسئولون على التلاميذ، وإذا تدخلت كأنني أقضي على مسئوليات المسئولين عليهم"، ومدير آخر يصرح: "علاقتي بالتلاميذ بعيدة وأتعامل معهم من وراء حجاب"، وهذا يتنافى مع وجوب كون المدير كمثال وكأب للتلميذ في المدرسة، يقوم بتوعيتهم ومتابعتهم حتى يجعلهم يثقون بالمدرسة وبما تقدمه لهم من خدمات وعلم ومعرفة، وهذا ما يجعل مسئولية المدير صعبة وشاقة، وصعب كذلك اليوم أن نجد مديرا يستطيع تحمل هذه المسئوليات ويكون ملما بها من كل جانب.

وبالنسبة للذين لهم علاقة جيدة بالتلاميذ يصرح بعضهم قائلا: "المسئول لابد أن تقل الواسطة بينه وبين التلميذ، فلابد من طريقة مباشرة في التعامل معه"

الجدول رقم (9): يبين السبب الذي يجعل العلاقة بين المدراء وأعضاء الإدارة المدرسية (الإداريين والمدرسين) جيدة.

الفئات / التكرارات	العدد	النسبة %
التعاون وحسن المعاملة	4	36,36
أداء الوظائف والإخلاص فيها	5	45,45
دون جواب	2	18,18
المجموع	11	100

يظهر الجدول رقم(9) بيانات السبب الذي يجعل العلاقات جيدة بين المدراء وأعضاء الإدارة المدرسية، حيث تم تقسيم إجابات المديرين إلى فئتين هي: فئة التعاون وحسن المعاملة وفئة أداء الوظائف

والإخلاص فيها، وتبين أن أعلى نسبة 45,45 منهم تبرر أن العلاقة تكون جيدة بسبب أداء الموظف سواء الإداري أو المدرس لوظيفته بشكل جيد وملتزم حيث يصرح البعض بأن: "العلاقة تكون جيدة حينما يؤدي الفرد وظائفه ولا يترك ثغرات في مجال أداء عمله"، أما نسبة 36,36% تبرر أن العلاقة تكون جيدة بسبب تعاون الموظف وحسن معاملته، أما نسبة 8,18 % من المدراء لم تقدم جوابا حول هذا السؤال.

الجدول رقم(10): يوضح سبب توتر العلاقات بين المدراء وأعضاء الإدارة المدرسية(الإداريين والمدرسين)

الأسباب	العدد	النسبة%
عدم فهم القانون وعدم تطبيقه	3	27,27
عدم الانضباط وعدم إتقان العمل	3	27,27
المسئولية غير الشرعية	1	9,09
الطمع وجعل الأهداف خاصة	1	9,09
انعدام التشاور	2	18,18
سوء المعاملة وعدم تفهم الآخر	1	9,09
المجموع	11	100

بين الجدول رقم (10) بيانات أسباب توتر العلاقات بين المدراء وأعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين، وتبين حسب إجابات المدراء أن الأسباب تتعدد، فمن خلال هذه الأسباب المذكورة من طرف المبحوثين، نجد أن عدم الانضباط وعدم إتقان العمل وانعدام التشاور وعدم فهم القانون وعدم تطبيقه من أكثر الأسباب التي تجعل العلاقات تتوتر بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين وذلك حسب تصريح المدراء وذلك ما يعادل نسبة 54,54%، ونسبة 45,45 % منهم تصرح بأن السبب هو الطمع وجعل الأهداف خاصة وشخصية، وانعدام التشاور وسوء المعاملة وعدم تفهم الآخر إضافة إلى المسئولية غير المشرعة

،حيث يصرح أحد المدراء بأن: "من أهم أسباب توتر العلاقات، إعطاء المسئول الأدنى من المدير حقوق غير مشرعة له والتعود عليها من طرف الوصاية، وعدم تفهم الآخرين" فهذا الأخير من أهم المؤشرات التي تدل على سلبية ونسبية العلاقات الإنسانية. فهذه الأسباب إن دلت على شيء إنما تدل على أهم المعيقات التي تعرقل سير العمل بشكل جماعي وتعاوني بين المديرين المصرحين بها وبين أعضاء الإدارة المدرسية من إداريين ومدرسين، فالتهاون في العمل والإنفراد بالرأي والأداء وسوء المعاملة وجهل القوانين كلها من الأسباب التي تؤدي إلى سوء العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين.

الجدول رقم (11): يوضح تصور المدراء للحل في حين توتر العلاقات بينهم وبين أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين

الحلول	العدد	النسبة %
تطبيق القوانين والصرامة	6	54,54
العلاقات الإنسانية (التشاور والتحاور والإنصات)	4	36,36
القدوة الحسنة للمسئول	1	9,09
المجموع	11	100

يظهر الجدول رقم(11) بيانات التصور للحل فحين توتر العلاقات بين المدراء وأعضاء الإدارة المدرسية من إداريين ومدرسين من وجهة نظر المدراء، حيث تم تقسيم إجاباتهم إلى ثلاث فئات: الأولى تطبيق القوانين والصرامة، أما الثانية العلاقات الإنسانية (التشاور والتحاور والإنصات)، أما الفئة الثالثة هي القدوة الحسنة للمسئول، وتبين أن نسبة 54,54 % من المدراء ترى أن الحل عند توتر العلاقات هو تطبيق القوانين والصرامة حيث يبرر أحدهم قائلا: "لابد على الفريق الإداري إنشاء تقاليد عمل في المؤسسة، بمعنى أن يؤدي العمل في وقته، ولا تكفي العلاقات الإنسانية، لأن تهاون البعض ينسي العلاقات الإنسانية بل توجب معهم الصرامة، فالدكتاتورية إذا كانت تسير العمل بشكل جيد فنعم هي" ويقول مدير آخر: "الحل

هو إدراك كل موظف نوع المسئولية المنوطة به قانونا وتأديتها، ووقت الحزم تتخذ الإجراءات القانونية".

وكذلك نسبة36,36% من المدراء تؤكد كحل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من تشاور وتحاور وإنصات، حيث يصرح بعضهم بأن: "الاعتماد على العلاقات الإنسانية إذا كانت في إطار معين تحترم القانون والعمل"، وآخر يقول: "إذا عز أخوك فهن بشرط أن لا تكون متكررة والحِلم رغم أنه ليس سهلا وكذلك الشعور بأحاسيس ومشاعر الآخرين والسؤال عن أحوالهم"، ويصرح مدير آخر بـ: "نهي الفرد عن السلوك غير السوي ودعوته إلى التحلي بالخلق الحسن والسلوك العملي" وأيضا " الاجتماع والتحاور وعقد لقاءات، لأن العلاقات الإنسانية لابد منها، والقانون وحده لا يسير الأمور".

أما نسبة 9,09% تؤكد ضرورة أن يكون المدير قدوة حسنة لغيره فهو الأساس باعتباره الرجل الأول والممثل الأول للإدارة المدرسية، حيث يصرح أحد المديرين بأن: "على المدير أن يكون قدوة حسنة ومثلا أعلى للجميع يحتذي به"، والقدوة الحسنة تكمن في الجمع بين كل المهارات والمسئوليات التي يتطلبها دور المدير، وربما هذا هو الشيء الذي نفتقده في مديرينا وهو عدم إدراكهم لكل هذه المهارات والمسئوليات وتحقيق التكامل بينها.

الجدول رقم (12): يوضح الأسلوب الإداري المعتمد على العلاقات الإنسانية له أثر إيجابي على المردود التربوي.

الفئات	التكرار	النسبة%
نعم	8	72,73
أحيانا	2	18,18
لا	1	9,09
المجموع	11	100

يوضح الجدول رقم (12) بيانات الموافقة على أن الأسلوب الإداري المعتمد على العلاقات الإنسانية له أثر إيجابي على المردود التربوي، وتبين نسبة 72,73% من المدراء موافقة على هذا الإتجاه، حيث يصرح البعض أنه: "لا يمكن العمل

دون العلاقات الإنسانية لأن لها أثرا إيجابيا على المردود التربوي"، أما نسبة 18,18%من المدراء ترى بأنه أحيانا للعلاقات الإنسانية أثر إيجابي على المردود التربوي حيث يصرح بعضهم بأن: "العلاقات الإنسانية إذا كانت مبنية على أساس سليم فإن لها أثر إيجابي، أما إذا كانت مبنية على أساس المصلحة الخاصة والضيقة فإن أثرها سيكون سلبي تماما فهي لازمة لكنها ليست كافية، فلا يمكن بذلك تفاديها لأن ذلك ضرب من المستحيل، وهي تعود لطبيعة الشخص المتعامل معه فمنه الملتزم ومنه غير الملتزم، فيجب الاعتماد عليها مع عدم الإخلال بتطبيق القانون وتنفيذ التشريع وتحمل المسئولية"

أما نسبة 9,09% من المدراء ترى أن العلاقات الإنسانية في الأسلوب الإداري لا يحقق أثرا إيجابيا على المردود التربوي، حيث يصرح أحد المديرين: "إن التسيير الدكتاتوري هو الأنجع إداريا، لتنفيذ التعليمات والمهام، رغم أنه مرفوض من الجميع"، ومن خلال هذه البيانات فإن معظم المديرين يدركون أهمية العلاقات الإنسانية في إدارة المدرسة وما تحققه من إيجابيات، وهو ما توصلت إليه الدراسات المشابهة، فمثلا الباحث صالح بن نوار في دراسته: «الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية» توصل إلى أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات من بين المحفزات التي تقود العامل إلى بذل الجهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، وكذلك توصل الباحث خالد بن حمدي الحميدي الحربي في دراسته: « أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية» إلى أن وجود علاقة إنسانية بين العاملين داخل المنظمة يؤدي إلى وجود دافعية أكثر ومستوى أداء مرتفع وفي نفس السياق توصل الباحث أحمد إبراهيم أحمد في دراسته: «دور العلاقات الإنسانية في انتاجية المدرسة» إلى أن العلاقات الإنسانية الطيبة بين إدارة المدرسة وجميع العاملين بها أثر واضح في حسن سير العمل بالمدرسة وبمردودها.

المحور الثاني: عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

الجدول رقم (13): يوضح الوقت الذي يتم فيه الاتصال بين المدير وأعضاء الإدارة المدرسية.

الفئات	التكرار	النسبة%
دوري	4	36,36
يومي	2	18,18
متنوع	5	45,45
المجموع	11	100

يبين الجدول رقم (13) الوقت الذي يتم فيه الاتصال بين المدير وأعضاء الإدارة المدرسية ولقد أظهرت البيانات أن نسبة 45,45% من المدراء يصرحون بأن الاتصال يتم بشكل متنوع فهناك الاتصال اليومي والآني وقد يكون دوريا بالملاحظة المباشرة أو عن طريق الاجتماعات والمجالس، أما نسبة 36,36% من المديرين يصرحون بأن الاتصال يكون دوريا من خلال مجالس التنسيق الإداري الذي يتم في نهاية وبداية الأسبوع، وكذلك وفق المجالس المنصوص عليها في التشريع، أما نسبة 18,18% من المديرين تصرح بأن الاتصال يكون يوميا من خلال مراقبة الدخول والخروج لجميع أعضاء الإدارة المدرسية وكذلك لتبليغ التعليمات، إن المديرين الذين يصرحون بأن الاتصال يتم بشكل يومي ومتنوع يهتمون بالاتصال من حيث أنه وسيلة تسهل سير العمل ومساعدة لنمو المدرسة وتقدمها، أما الذين يصرحون بالاتصال الدوري فقط فإن السبب يعود لضيق الوقت غير أن الاتصال عملية ضرورية ويعد من عوامل تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية لأنه يخلق النظام وتتوضح الأهداف وتتكون العلاقات من خلال التفاعل، ويتم بواسطته تحفيز أعضاء الإدارة المدرسية، فهو يعتبر داخل المدرسة أداة المدير في تحقيق عملية التعاون بينه وبين كل من يهمهم الأمر لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

الجدول رقم (14): يوضح دوافع الاتصال بأعضاء الإدارة المدرسية إضافة إلى تنظيم العمل وإنجازه.

الفئات	التكرار	النسبة %
الاتصال لتنظيم العمل وإنجازه فقط	5	45,45
الاتصال لتنسيق حياة التمدرس	3	27,27
الاتصال للمراقبة والتشجيع	2	18,18
الاتصال للتشاور والتحاور	1	9,09
المجموع	11	100

يبين الجدول رقم (14) دوافع الاتصال بأعضاء الإدارة المدرسية إضافة إلى تنظيم العمل وإنجازه حسب تصريح المديرين وأظهرت البيانات أن نسبة 45,45% من المديرين الذين يتصلون لتنظيم العمل وإنجازه فقط ولا يضيفون أهدافا أخرى للاتصال،أما نسبة 27,27% يتصلون لتنظيم العمل وإنجازه إضافة إلى تنسيق حياة التمدرس من خلال توفير الظروف الملائمة للعمل، ونسبة 18,18% من المديرين يتصلون لتنظيم العمل إضافة لمراقبته وتشجيع أعضاء الإدارة المدرسية على أدائهم، أما نسبة 9,09% من المديرين يتصلون لتنظيم العمل وإنجازه إضافة إلى التشاور في أمور العمل والخاصة بالفرد العامل والتحاور معه نلاحظ أن المديرين جميعهم يتصلون لهدف تنظيم العمل وإنجازه إلا أن هناك الأقلية فقط من تضيف أهدافا أخرى للاتصال كالتنسيق والمراقبة والتشجيع والتحاور والتشاور بشكل جزئي وليس كلي، هذا ما يعكس فهمهم النسبي لأهمية الاتصال في الحياة المدرسية.

الجدول رقم(15): يبين نوع المناقشة التي يعتمدها المدراء مع أعضاء الإدارة المدرسية.

الفئات	التكرار	النسبة%
مناقشة مباشرة	3	27,27
مناقشة غير مباشرة	6	54,54
الجمع بين المناقشة المباشرة وغير المباشرة	2	18,18
المجموع	11	100

يبين الجدول رقم(15) نوع المناقشة المعتمدة من طرف المدراء مع

أعضاء الإدارة المدرسية عند إحداثهم مشاكل كالتأخر عن العمل والخروج أثناء الدوام، حيث أظهرت البيانات أن نسبة 54,54 % منهم يعتمدون المناقشة غير المباشرة، حيث يصرحون: "بالنسبة للتلاميذ يتم إخبار أوليائهم عن طريق مراسلاتهم، وأخذ تعهدات منهم ومن أبنائهم بعدم تكرارها، وبالنسبة للموظفين إذا كانت قليلة يغض عنها النظر وإذا تكررت بشكل ملفت نقدم مراسلة لتوضيح السبب أو يتم اتخاذ إجراءات قانونية كالتقارير والخصم من الراتب"، وأحد المديرين يصرح بـ: "تتم المناقشة بطريقة غير مباشرة فالمراقب العام هو الذي يتابع أسرة المدرسة ويتدخل المدير إذا استعصت الأمور، بالنسبة للتلاميذ تناقش حالتهم في مجلس التنسيق، أما العمال فيقوم أيضا المقتصد بمناقشتهم"، وهذا ما يدل على أن المدير بعيد كليا عن أعضاء أسرة المدرسة، خاصة الذي يصرح بأن المناقشة تتم بالاستفسار والعقوبة والإجراء القانوني، أما نسبة 27,27 % من المديرين يعتمدون المناقشة المباشرة، حيث يصرح أحدهم: "في أغلب الأحيان نتصل مباشرة بالمعنيين ونناقشهم وإذا استعصت الأمور نقوم باتخاذ إجراءات قانونية كالخصم من الراتب" وأحد المديرين يصرح بـ: "أقوم بمناقشة الأمر مع المعنيين لمرة أو مرتين، أما إذا تكررت، فالإجراءات الإدارية تتخذ مجراها، لأن التكرار يعد تسيبا"، أما نسبة8,18 % من المديرين أحيانا يعتمدون المناقشة المباشرة مع أعضاء الإدارة المدرسية وأحيانا أخرى يعتمدون المناقشة غير المباشرة حيث يتوسطه فرد آخر أو يتم عن طريق التقارير والمراسلات.

نلاحظ أن المديرين ينقسمون إلى قسمين: منهم من يعتمد المناقشة المباشرة إضافة إلى المناقشة غير المباشرة بشكل نسبي، وقسم يعتمد المناقشة غير المباشرة فقط، وهذا يدل على أن المشاركة في الإدارة المدرسية نسبية رغم كونها من عوامل تحقيق العلاقات الإنسانية لأنها تعني الالتقاء بالمرؤوسين ومناقشة مشكلاتهم والوصول معا إلى الحلول ، مما يخلق التفاعل وروح الألفة والثقة.

الجدول رقم (16) : يوضح مدى مشاركة أعضاء الإدارة المدرسية في بعض الأعمال مع المدير.

الفئات	التكرار	النسبة%
أحيانا	5	45,45
دائما	6	54,54
المجموع	11	100

يوضح الجدول رقم(16) مدى مشاركة أعضاء الإدارة المدرسية في بعض الأعمال مع المدير كبرامج النشاط المدرسي وبرنامج مواعيد الامتحانات، حيث بينت البيانات أن نسبة54,54 % من المدراء يشاركون أعضاء الإدارة المدرسية دائما، ويصرحون بأنهم يشاركون معهم الأفراد الجادين من الإداريين والأساتذة مسئولي المواد ،لأن المشاركة تجعل الجميع يعمل كفريق واحد من أجل تحقيق الأهداف التربوية، أما نسبة 45,45% من المديرين يصرحون بأن المشاركة تكون أحيانا، حيث يصرح المديرون بأن المشاركة محدودة وتكون ضمن الصلاحيات المنصوص عليها في التشريع المدرسي، وهذا ما يعكس أن عملية المشاركة في الإدارة المدرسية محدودة ونسبية وتقتصر على الإداريين المسئولين ورؤساء المواد من المدرسين وذوي الكفاءة فقط، و"المشاركة تجعل الفرد يميل للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق مصلحته ومصلحة الجماعة"[245]، كما تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل يمارسون دورا إيجابيا يشكل نظم العمل وإجراءاته، واستخدام أسلوب الاشتراك في الإدارة يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية، وينشر الشعور بالانتماء إلى المدرسة، وتنتشر المسئولية الفردية حتى أثناء غياب المدير.

245 -حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سبق ذكره ، ص 26.

الجدول رقم(17): يوضح طبيعة التفويض لدى المدراء إلى جانب ما نص به التشريع المدرسي في التفويض.

الفئات	التكرار	النسبة%
طبقا للنصوص التشريعية فقط	5	45,45
طبقا لشخصية المفوض له	4	36,36
لا أفوض	2	18,18
المجموع	11	100

حيث يظهر الجدول رقم (17) طبيعة التفويض لدى المدراء إلى جانب ما نص به التشريع المدرسي في التفويض، حيث وجد أن نسبة 45,45%من المدراء يفوضون حسب النصوص التشريعية فقط حيث يفوضون لنائب المدير ومستشار التربية فقط ويصرح بعضهم: "أفوض حسب التشريع المدرسي، والمهام المالية لا تفوض، وبعض الأعمال الإدارية تفوض، كما أن التفويض مفروض حتى إذا كانت هناك عراقيل كعدم الثقة في قدرات المفوض له وعموما نفوض للنائب ومستشار التربية"، أما نسبة 36,36% منهم تصرح بأن طبيعة التفويض تكون على أساس التشريع المدرسي وأيضا على أساس شخصية المفوض له ومعرفته بالمسئوليات، أما نسبة 18,18% منهم تصرح بعدم التفويض وحسب تبريراتهم فإنه لا يوجد من يفوض له ، فالتفويض في الإدارة المدرسية موجود ولكن مجاله ضيق جدا ونسبي يرتكز في المستويات العليا للإدارة، وغير منتشر في المستويات الأخرى بين أعضاء الإدارة المدرسية، فالتفويض على أساس القانون وخارجه غير موجود علما أن التفويض يساهم في تحقيق العلاقات الإنسانية في الإدارة، ويساهم في فعاليتها، فهو يجعل الأفراد العاملين في المستويات الإدارية الأدنى يشعرون بعدم وجود الرسميات مما يدفعهم للعمل وتحمل المسئوليات حتى بغياب المدير، والتفويض يعمل على إزالة الهوة بين الرؤساء والمرؤوسين ويقوم بإشباع الحاجات النفسية للعامل، كالأمان، العدالة، حرية التعبير.

المحور الثالث: مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية(الاتصال والمشاركة والتفويض).

الجدول رقم (18): يوضح حرص المدراء على فهم أعضاء الإدارة المدرسية للأهداف.

الفئات	التكرار	النسبة %
نعم	9	81,81
لا	2	18,18
المجموع	11	100

يبين الجدول رقم(18) حرص المدراء شخصيا على فهم أفراد الإدارة المدرسية للأهداف العامة (التربوية) والخاصة بالمدرسة كالتنافس، ولقد أظهرت البيانات أن نسبة81,81%يصرحون بأنهم يقومون بشرح الأهداف العامة والخاصة لأعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين، حيث يبررون بـ: "عدم فهم العمال للأهداف يجعل الأعمال لا تؤدَى بالشكل المطلوب، وبشرحها تتحسن النتائج"، أما نسبة 18,18% منهم لا يحرصون شخصيا على شرح الأهداف ويبررون أن فهم الأهداف واجب ولكن بقوم نائب المدير بشرحها للعمال ويوفر المناخ الملائم للأستاذ والتلميذ، وشرح الأهداف من مسئوليات المدير الشخصية ولا يمكن لغيره أن يقوم بشرحها إلا في حال وجود ظرف كغيابه فيقوم نائبه بأداء بعض مهامه إلا الأمر بالتسريح، وشرح الأهداف يعد من مؤشرات فعالية الإدارة المدرسية لأن ذلك يؤدي إلى نتائج أفضل كما أنه يعكس حرص المدير وسهره الشخصي على أداء مسئولياته ويعكس أيضا الاتصال بمرؤوسيه والتقائه بهم.

الجدول رقم (19): يوضح الأسلوب الذي يعتمده المدراء في تحديد الأهداف لأعضاء الإدارة المدرسية.

الفئات	التكرار	النسبة %
عن طريق الاجتماعات والتوجيه والتعبئة (عكس الأمر)	8	72,73
عن طريق الأمر في الاجتماعات	3	27,27
المجموع	11	100

يبين الجدول رقم (19) الأسلوب الذي يعتمده

المـدراء في تحديـدهم للأهـداف العامـة والخاصـة بالمدرسـة، وتظهـر البيانـات أن نسـبة 72,73% مـنهم تصرح بأنهـا تقـوم بتحديـد الأهـداف عـن طريـق الاجتماعـات والتوجيـه والتعبئة (عكس الأمر)، أما نسبة 27,27 % من المديرين تحدد الأهداف عن طريـق الأمـر في الاجتماعات، حيث يصرح المديرين بـ: "إن الأسلوب يتنـوع ولكـن هنـاك مـا يسـتوجب الأمر حتى في الاجتماعات الدورية بين أعضاء الإدارة المدرسية " أمـا احـد المـديرين يقـول: "أستخدم في بادئ الأمر أسلوب التوجيه، ولكن لا غنى لنا عن الأمر فهـو ضروري"، نلاحـظ أن أغلبية المديرين يقومون بتحديد الأهداف العامة او الخاصة في الاجتماعات مـع أعضـاء الإدارة المدرسية، منهم من يحددها عن طريق التوجيه والتعبئـة أي عكـس الأمـر، ومـنهم من يحددها عن طريق الأمـر وربمـا يعـود ذلـك لطبيعـة الأفـراد الـذين يتعـاملون معهـم تستوجب الأمر ويدل أيضا على سوء العلاقات بينهم وبين الأفراد، وتحديـد الأهـداف يعـد من مؤشرات فعالية الإدارة المدرسية ويعكس أن المديرين يقومون بالاتصال بمرؤوسـيهم في تحديدهم للأهداف، كما أن التوجيه والتعبوية يدل على المهارات الإنسانية للمدير وحسن تعامله مع أعضاء الإدارة المدرسية.

الجدول رقم (20): يوضـح أسـاس تحديـد المـدراء للوظـائف وتوزيعهـا عـلى أعضـاء الإدارة المدرسية.

الفئـات	التكرار	النسبة %
المؤهل	6	54,54
الخبرة	1	9,09
الجمـع بينهما	4	36,36
المجموع	11	100

يوضح الجدول رقـم (20) أسـاس تحديـد المدراء لوظائف أعضاء الإدارة المدرسـية وتوزيعهـا حيث أظهـرت البيانـات أن نسـبة 54,54% مـنهم يحـددون الوظـائف ويوزعونهـا عـلى أعضـاء الإدارة المدرسـية عـلى أسـاس المؤهـل، حيـث يصرحـون بـأن تحديـد الوظـائف مـن واجباتنـا والمؤهـل هـو الأسـاس والمطلـوب، أمـا الخـبرة فلـيس كـل قـديم في العمـل خبـير، ولا تعكـس أو تـدل عـلى المعرفـة، فهـي مكملـة للمؤهـل ولكـن قـد تكـون الخـبرة سـلبية، أمـا نسـبة 36,36% مـن المـديرين يصرحـون بـالخبرة والمؤهـل معـا كأسـاس لتحديـد وظـائف أعضـاء الإدارة المدرسـية

وتوزيعها عليهم حيث يبررون بأن الخبرة تكمل المؤهل وكلاهما ضروري أما نسبة 9,09% من المدراء تصرح بالخبرة فقط كأساس لتحديد وظائف الأفراد وتوزيعها لأنها على حد تعبيرهم تعني الأقدمية واكتساب الكثير مع مرور الوقت ونلاحظ أن المديرين يقومون بتحديد وظائف الأفراد ويهتمون بها شخصيا، إلا أن الاختلاف يكمن في الأساس فأغلبية المديرين يعتمدون المؤهل كأساس للتحديد والتوزيع .

الجدول رقم (21): يوضح مدى متابعة المدراء للأعمال وتعديل أخطاء أعضاء الإدارة المدرسية.

الفئات	التكرار	النسبة %
تعديل الأخطاء	8	72,73
التغاضي عنها	3	27,27
المجموع	11	100

يوضح الجدول رقم(21) مدى متابعة المدراء للأعمال من خلال طريقة تعديلهم لأخطاء أعضاء الإدارة المدرسية، حيث أظهرت البيانات أن نسبة 72,73% منهم يقومون بتعديل الأخطاء إلى جانب فرض العقوبات، ويصرحون بأنهم يتابعون الأعمال المنجزة وغير المنجزة من خلال مجلس التنسيق والمتابعة الذي يتم خلال بداية الأسبوع ونهايته، لتقييم ما تم إنجازه وما لم يتم، وفي حين وجود أخطاء ارتكبت فإننا نعدلها، ونعاقب مرتكبها حينما يكون هناك تهاون وتقصير من طرفه أما إذا كان الخطأ بالصدفة فإننا لا نعاقبه، أما نسبة 27,27% من المدراء تصرح بأن الأخطاء المرتكبة واردة على كل حال والبشر من طبعهم الخطأ، وبالتالي نتغاضى عن بعضها ونقوم بمعاقبة المتهاونين والمقصرين الذي يعمدون ارتكابها، نلاحظ من خلال استجوابات المديرين أنهم يتابعون نسبيا الأعمال بالمراقبة وتقويمها، وهذا يدل على اهتمامهم بالأعمال وأدائها وفعاليتها كما يعكس فعالية مديريها وفعالية إدارتها، أما المدراء الذين يتغاضون عن الأخطاء فذلك يدل على إهمالهم لأهم وظائف الإدارة وهي التقويم (تعديل الأخطاء) مما يعكس عدم فعالية الإدارة المدرسية، لأن متابعة الأعمال وتقويمها من وظائف الإدارة

المدرسية وفعاليتها من فعالية الإدارة المدرسية ومديرها، كما أن المتابعة والتقـويم يتحقـق من خلال الاهتمام بعمليتي الاتصال والمشاركة.

الجدول رقم (22): يوضح مدى اهتمام المدراء بتحفيز أعضاء الإدارة المدرسية.

الفئـات	التكرار	النسبة %
التحفيز المادي	2	18,18
التحفيز المعنوي	4	36,36
التحفيز المادي والمعنوي	5	45,45
المجموع	11	100

يوضح الجـدول رقـم (22) مـدى اهـتمام المـدراء بتحفيـز أعضـاء الإدارة المدرسية، ومعرفة نـوع التحفيـز المقـدم، حيث أظهرت البيانات أن نسـبة 45,45% مـنهم يقومـون بتحفيـز أعضـاء الإدارة المدرسـية بشـكل مـادي ومعنـوي معـا، حيث يصرح البعض بأنهم يقومون بشكرهم عـلى المجهـودات المبذولـة ،وتشـجيعهم للمزيـد كما نقدم لهم شهادات تكريمية أو بعـض الجـوائز إن أمكـن وقـد تكـون مـن خـلال جمعيـة الأولياء أو عن طريق الوصاية (مديرية التربية) مـن خـلال المردوديـة والمتمثـل في مبلـغ مـالي يتقاضاه الموظف في قطاع التعليم كل 6 أشهر وذلك على أسـاس النقـاط التـي يتحصـل عليهـا من الإدارة، أما نسبة 36,36% من المديرين يقومون بالتحفيز المعنوي فقـط، حيـث يصرحـون بـ: " نثنـي عـلى المجهـود المبـذول مـن طـرفهم، ونحمسـهم للمزيـد" أمـا نسـبة 18,18%مـن المديرين يقومون بتحفيز أعضاء الإدارة المدرسية ماديـا بجـوائز عـن طريـق جمعيـة الأوليـاء، وبالتالي فإن أغلب المـديرين يقومـون بتحفيـز أعضـاء أسرة المدرسـة سـواء ماديـا أو معنويـا، وبالنسبة للذين يحفزون معنويا فقط يعـود السـبب لصـعوبة تـوفير المبـالغ الماليـة للتحفيـز المادي نظرا للتكـاليف المفروضـة في المؤسسـة كتهيئـة الظـروف الملائمـة للدراسـة مـن إضـاءة وتهوية وتكاليف الكهرباء، ومع ذلك فإن التحفيز المعنوي من كلمة طيبة وغيرهـا أفضـل مـن ألف هدية عند البعض، والتشجيع يعتبر مـن أهـم الحـوافز كـما يمثـل أحـد مبـادئ الإدارة في الإسلام حيث يقول اللـه تعالى: "ولا تنسو الفضـل بيـنكم" وفي الدراسـة التـي قـام بهـا أحمـد ابراهيم أحمد حول " نظرية ماك جريجـور في الإدارة المدرسـية-الفعاليـة والمقترحـات" توصـل

إلى أن استخدام مدير المدرسة لنظرية ماك جريجور يساعد المدير للوصول إلى أهداف مؤسسته خاصة إذا ما تفهم قدرات العاملين معه وقام بتحفيزهم على العمل المنجز.

الجدول رقم (23): يوضح إمكانية تحقيق المدراء لطاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية.

الفئات	التكرار	النسبة %
يمكن تجسيد الطاقات والإمكانات	5	45,45
لا يمكن تجسيد الطاقات والإمكانات	6	54,54
المجموع	11	100

يوضح الجدول رقم (23) إمكانية تحقيق المدراء لطاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية ولقد أظهرت البيانات أن نسبة 54,54% منهم يصرحون بعدم إمكانية تحقيق طاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية، حيث يصرحون بأنهم يتعاملون مع مجتمع من ألوان وأشكال وطبائع مختلفة يستحيل التعامل معهم بطريقة واحدة كما يستحيل على المدير أن يتعامل معهم بألوان متعددة من الأساليب حتى يحققوا طاقاتهم وإمكاناتهم،أما نسبة45,45 % من المديرين يصرحون بإمكانية تحقيق طاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية، حيث يصرحون : "يمكن تحقيق الطاقات والإمكانات ولكن قد نتعرض لبعض الصعوبات التي نحاول أن نتجاوزها، لأن هناك من الموظفين أصحاب المصالح الخاصة والمتهاونين في أداء وظائفهم.."، فمن خلال هذه البيانات نلاحظ أن الأقلية من المديرين من يحاول تحقيق طاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية، وهذا يعكس اهتمامهم بالعمال لتحقيق طموحاتهم وإبداعاتهم لأن العمل على تجسيد طاقات الأفراد العاملين من المؤشرات الدالة على فعالية المدير وفعالية الإدارة المدرسية، أما المدراء الذين يصرحون بعدم تحقيقهم

للطاقات يعكس عجزهم في التحكم في الأفراد العاملين معهم، وعلى سلبية العلاقات بينهم، كما يعكس عدم اهتمامهم بحاجات الأفراد العاملين.

الجدول رقم (24): يوضح تقييم المدراء لأداء أعضاء الإدارة المدرسية.

التكرار	جيد		متوسط		متدني		المجموع	
الفئات	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الإداريين	2	18,18	7	63,64	2	18,18	11	100
المدرسين	1	9.09	10	91	0	0	11	100

يبين الجدول رقم (26) تقييم المدراء لأداء أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين ولقد أظهرت البيانات بالنسبة للإداريين أن نسبة 63,64 % منهم يقيمون أداءهم بالمتوسط لأنه حسب تبريراتهم فإنهم ينجزون مهامهم بتثاقل وبعض التهاون خصوصا الغياب، أما نسبة 18,18% يقيمون أداء الإداريين بالجيد ونفس النسبة من المديرين أي 18,18 % تقيم أداء الإداريين بالمتدني بسبب التهاون وكثرة الغياب غير المبرر وعدم الانضباط وعدم فهم القانون وسوء المعاملة والطمع وجعل الأهداف خاصة وتحملهم مسئولية غير مشرعة لهم، وبالنسبة للمدرسين فإن نسبة 91% من المدراء تقيم أداءهم بالمتوسط وذلك لأسباب حسب تصريحاتهم كالغياب المتكرر منه المبرر وغير مبرر، وكذلك نتيجة الإصلاحات والتغييرات التي طرأت على المنظومة التربوية التي تتطلب تكوينا خاصا وتدريب الكفاءات خاصة المدرسين، أما نسبة 9,09% من المدراء يصرحون بأن أداء المدرسين جيد نظرا لما يقدمونه من مجهودات لتعليم الأجيال الصاعدة والملاحظ أن المديرين يقيمون أداء أعضاء الإدارة المدرسية عموما بالمتوسط، وهذه نتيجة منطقية إذا ماعدنا إلى الجدول رقم (10) حيث أن العلاقة أغلبيتها متذبذبة خاصة مع الإداريين والمديرين.

الجدول رقم (25): يوضح تقييم المدراء لنتائج مؤسستهم التعليمية.

الفئات	التكرار	النسبة %
نتائج المؤسسة التعليمية في تحسن	8	72,73
نتائج المؤسسة التعليمية مستقرة	2	18,18
نتائج المؤسسة التعليمية متذبذبة	1	9,09
المجموع	11	100

يوضح الجدول رقم (25) تقييم المدراء لنتائج مؤسساتهم التعليمية حسب مدة خدمتهم وأظهرت البيانات أن نسبة 72,73 % منهم يقيمون نتائج مؤسساتهم التعليمية بالتحسن حيث يصرحون بأن النتائج متوسطة ولكن هي في تحسن ملحوظ خلال كل سنة بالمقارنة بنتائج السنة التي سبقتها، أما نسبة 18,18 % من المدراء يقيمون النتائج بالمستقرة بسبب أن التغيير نحو الأحسن يتطلب وقت لكي يتحقق، أما نسبة 9,09 % منهم يقيمون النتائج بالمتذبذبة نتيجة الإصلاحات الجديدة والمتجددة في كل حين، وكذلك بحكم نتائج البكالوريا التي قدمها المديرين وتتراوح بين 25% إلى 55 %وهي متوسطة ما دامت لم تتقارب 100%، وهذه النتيجة تعكس ما توصلنا إليه في الجداول السابقة بسبب الأداء المتوسط ونسبية العمليات كالاتصال والمشاركة والتفويض في الإدارة المدرسية والتي لها دور مهم في تحسين النتائج وتحسين الأداء، وكذلك نسبية العلاقات الإنسانية من خلال نسبية العمل القائم على التعاون والتعامل القائم على الاحترام وتحقيق الحاجات.

الجدول رقم (26): يوضح نسبة رضا المدراء على أداء أعضاء الإدارة المدرسية.

الفئات	التكرار	النسبة %
الرضا النسبي	10	91
عدم الرضا تماما	1	9,09
المجموع	11	100

يوضح الجدول رقم (26) نسبة رضا المدراء على أداء أعضاء الإدارة المدرسية، حيث أظهرت البيانات أن نسبة 91% من المديرين يشعرون بالرضا النسبي على أدائهم ويصرحون بأن: " النتائج متوسطة لذلك فإنه من غير الممكن أن نكون راضين كليا على أداءهم

بل نسبيا فقط" أما نسبة 9,09% من المديرين يصرح بعدم الرضا لأن حسب تصريحه: "لا أشعر بالرضا لأن أغلبيتهم غير ملتزمين، وكذلك نتائج البكالوريا ضعيفة ولا تتقارب 100% كما أن هناك من العمال من يحمل مشاكله الخاصة إلى العمل مما يؤدي إلى ضعف مردوده" ،نلاحظ أن المديرين أغلبيتهم راضون نسبيا على أداء أعضاء الإدارة المدرسية بسبب تقدير المديرين لبعض مجهودات الأفراد العاملين، وهذا يعكس اهتمام المديرين بتقدير الآخرين ولجهودهم المبذولة، والرضا يعتبر من مؤشرات فعالية الإدارة المدرسية وتحقيقه دال على أداء جيد وكذلك مردود جيد.

الجدول رقم (27): يوضح مدى تجسيد المدراء لطاقاتهم وطموحاتهم في العمل بحكم منصبهم.

الفئات	التكرار	النسبة %
تجسيد نسبي	3	27,27
عدم تجسيد	8	72,73
المجموع	11	100

يوضح الجدول رقم (27) مدى تجسيد المدراء لطاقاتهم وطموحاتهم في العمل بحكم منصبهم، ولقد أظهرت البيانات أن نسبة 72,73 % منهم يصرحون بعدم تجسيد طاقاتهم وطموحاتهم في العمل ، لأن هناك حسب تصريحاتهم عراقيل تعيق إمكانية التجسيد أما نسبة 27,27% يصرحون بتجسيد بعض الطاقات والطموحات وليس كلها بسبب العديد من العراقيل، ومجمل العراقيل التي صرح بها المدراء سواء الذين جسدوا القليل من إمكاناتهم أو الذين لم يجسدوها تماما، كالآتي:

- الوصاية لا تساعد على تجسيد الطاقات والطموحات وتعامل بطريقة جافة وتتدخل في كثير من الأمور بشكل يعيق التحرك، حيث تصل لحد أنها تضع مسيرين غير مسئولين في مكان غير مشرع لهم قانونا، وذلك بهدف خدمة مصالحا الخاصة على حد تعبير المديرين وتصريحاتهم.

- طبيعة التركيبة المسيرة فلا يمكن اختيار الناس الذين يعملون معنا.

●طبيعة النصوص السارية المفعول وطبيعة الإعتمادات المالية المحددة لتسيير المؤسسة وعدم التطور.

●انعدام الفعل التربوي وكثرة الأعمال الإدارية وخاصة الأوراق.

●كثرة المسئوليات التي أصبحت بمثابة حاجز، والتي تعود على المدير جميعها ويحاسب على كل كبيرة وصغيرة حتى وإن كانت ليست من مسئولياته وتقع على عاتق من هم أدنى منه في الهيكل الإداري.

●التأخر الذي يحدثه بعض الموظفين وخاصة الإداريين في العمل.

●ضعف نتائج الطلبة (التلاميذ).

●سوء التعامل من طرف الآخرين، وعدم تفهم ظروف الغير.

●سوء العلاقات مع بعض الأشخاص من العمال والموظفين غير المسئولين وعديمي الضمير وأصحاب المصالح الضيقة.

فمن خلال هذه العراقيل والمعيقات يمكن أن نستدل أن المديرين أغلبيتهم لا يمكنهم تجسيد طاقاتهم وطموحاتهم، وهذا ما يعكس سلبية الفعالية الإدارية في المؤسسات التعليمية، لأن تحقيق الطاقات والطموحات يعد من مؤشرات فعالية الإدارة المدرسية، ونلاحظ أن من بين العراقيل ماهو خارج عن إطار المؤسسة وهناك ما هو داخل إطار المؤسسة خاصة طبيعة الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة التعليمية، ونوعية علاقاتهم وطبيعة تعاملهم.

2.3. عرض وتحليل بيانات استمارة عينة أعضاء الإدارة المدرسية:

- البيانات الشخصية:

الجدول رقم (28): خصائص عينة أعضاء الإدارة المدرسية وفقا للعمر.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 26 سنة	4	3,12
(26 - 35)	26	20
(36 - 45)	65	51
(46 فأكثر	33	26
المجموع	128	%100

يبين الجدول خصائص عينة أعضاء الإدارة المدرسية وفق الفئة العمرية، حيث أن نسبة 51% في الفئة العمرية (36 – 45) سنة، ونسبة 26% في الفئة العمرية (46 سنة فأكثر ونسبة 20 % في الفئة العمرية (26 - 35) ، ونسبة 3,12 % في الفئة العمرية أقل من 26 سنة، وبالتالي فإن معظم أفراد عينة الإداريين والمدرسين في فئة الشباب والكهولة.

الجدول رقم (29): يوضح خصائص عينة أعضاء الإدارة المدرسية وفق الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
أنثى	64	50
ذكر	64	50
المجموع	128	%100

يبين الجدول رقم (29) خصائص أفراد عينة الإداريين والمدرسين وفقا للجنس حيث أن نسبة 50 % منهم جنس ذكر ونسبة 50% جنس إناث، فأفراد عينة أعضاء الإدارة المدرسية منقسمة بالتساوي من حيث الجنس.

الجدول رقم (30): يوضح خصائص عينة أعضاء الإدارة المدرسية وفقا للمهنة.

المهنة	التكرار	النسبة %
إداري	55	43
مدرس	73	57
المجموع	128	100

يظهر الجدول رقم (30) خصائص العينة وفقا للمهنة، حيث أن نسبة 57% من العينة مدرسين، ونسبة 43% إداريين، وهي تمثل العينة التي تم اختيارها بطريقة احتمالية بنسبة 20% من كل

فئة الإداريين والمدرسين.

الجدول رقم (31): يوضح خصائص عينة أعضاء الإدارة المدرسية وفقا لعدد سنوات العمل في المدرسة.

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	42	33
(6 – 15)	57	44
(16 – 25)	22	17,18
(26 فأكثر	7	5,47
المجموع	128	100

يظهر الجدول رقم (31) خصائص عينة أعضاء الإدارة المدرسية وفقا لعدد سنوات العمل في المدرسة التي يعملون بها، وتبين أن نسبة 44% من أفراد العينة في فئة (6–15) سنة من العمل، ونسبة 33% في فئة أقل من 5 سنوات من العمل، ونسبة 17,18% في فئة (16 – 25) سنة من العمل، ونسبة 5,47% في فئة (26 فأكثر، نلاحظ أن أفراد العينة لا تزيد مدة عملهم عن 15 سنة، ومع ذلك فإن المدة كافية لأن تعطي من خلالها العينة طبيعة العلاقة بينها والمديرين، وأن تقدم آراءها حول فعالية المديرين والإدارة.

- بيانات محاور الاستمارة التي تمت مع أعضاء الإدارة المدرسية:

رقم العبارة	أوافق تماما (5)		أوافق (4)		لا أعلم (3)		لا أوافق (2)		لاأوافق تماما(1)		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1	10	7,81	14	11	9	7	30	23,43	65	50,78	128	100
2	50	39,06	32	25	12	9,37	26	20,31	8	6,25	128	100
3	47	36.72	44	34.37	21	16.40	7	5,46	9	7,03	128	100
4	62	48,43	34	26,56	21	16,40	5	4	6	4,68	128	100
5	39	30,46	45	35,15	20	15,62	20	15,62	4	3,12	128	100
6	36	28,12	37	28,91	23	18	22	17,18	10	7,81	128	100

100	128	19,53	25	22	28	28,12	36	22,65	29	7,81	10	7
100	128	3,12	4	11,71	15	10,93	14	39,06	50	35,15	45	8
100	128	30,46	39	30,46	39	9,37	12	17,18	22	12,5	16	9
100	128	9,37	12	6,25	8	18	23	37,5	48	28,90	37	10
100	128	10,15	13	11,72	15	23,43	30	35,93	46	18,75	24	11
100	128	6,25	8	19,53	25	24,22	31	32,03	41	18	23	12

المحور الأول: مدى اهتمام المديرون بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

الجدول رقم (32): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات مدى اهتمام المديرون بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

يظهر الجدول رقم (32) توزيع أفراد عينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين حسب مدى موافقتهم للعبارات التي تعكس مدى اهتمام المديرون في الإدارة المدرسية بنمط العلاقات الإنسانية، حيث أظهرت البيانات الآتي:

1- علاقتي بمدير مؤسستي التعليمية تتعدى مجال العمل: حيث أفادت نسبة 18,81% من أفراد العينة بالموافقة على أن العلاقة مع المدير تتعدى مجال العمل، منهم نسبة 7.81% موافقين تماما ونسبة 11% موافقين بينما عارضهم نسبة 74.21% من أفراد العينة منهم 23,43% غير موافقين ونسبة 50,78% غير موافقين تماما.

2- تفاهم بين جميع أعضاء الإدارة المدرسية: حيث أفادت نسبة 64,06% من أفراد العينة بالموافقة على أن هناك تفاهم بين جميع أعضاء الإدارة المدرسية، منهم نسبة 39,06% موافقين تماما، و25% موافقين، بينما عارضهم نسبة 26,56% منهم 20,31% غير موافقين ونسبة 6,25% غير موافقين تماما.

3- أجد التقدير والاعتراف من المدير حينما ألتزم بالتعليمات: ولقد أفادت البيانات أن نسبة 71,09% من أفراد العينة بالموافقة على أن هناك تقدير واعتراف

من المدير حينما يلتزمون بالتعليمات، منهم نسبة 36,72% موافقين تماما ونسبة 34,37 % موافقين، بينما عارضهم نسبة 12،49% منهم نسبة 5,46 % غير موافقين ونسبة 7,03% غير موافقين تماما.

4- أجد التقدير والاعتراف من المدير حينما أنجز المهام بكفاءة: حيث أفادت نسبة 74,99% من أفراد العينة بالموافقة على أن هناك تقدير واعتراف من المدير حينما ينجزون المهام بكفاءة، منهم نسبة 48,43 % موافقين تماما ونسبة 26,56% موافقين بينما عارضهم نسبة 8,68%منهم نسبة4%غير موافقين ونسبة 4,68% غير موافقين تماما.

5- يركز مدير مؤسستي التعليمية على النتائج وتحقيق مردود عال: ولقد أفادت النسبة 65,61% بالموافقة على أن المدير يركز على النتائج وتحقيق مردود عال، منهم نسبة30,46 % موافقين تماما ونسبة35,15 % موافقين بينما عارضهم نسبة 18,74% منهم نسبة15,62 % غير موافقين و3,12% غير موافقين تماما.

6- يركز مدير مؤسستي التعليمية على العلاقات الإنسانية في عمله: حيث أفادت نسبة 57,03% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يركز على العلاقات الإنسانية في عمله منهم نسبة 28,12% موافقين تماما ونسبة28,91%موافقين، بينما عارضهم نسبة 25 % منهم نسبة 17,18% غير موافقين ونسبة 7,81% غير موافقين تماما.

7- يركز مدير مؤسستي على توجيهي وإرشادي عند حدوث الأخطاء: أفادت نسبة30,46% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يركز على التوجيه والإرشاد عند حدوث الأخطاء، منهم نسبة 7,81% موافقين تماما ونسبة22,56% موافقين، بينما عارضهم نسبة 41,53%منهم نسبة19,53%غير موافقين ونسبة 22% غير موافقين تماما.

8-يدعو مدير مؤسستي إلى العمل بالتعاون: حيث أفادت نسبة74,21%من أفراد عينة أعضاء الإدارة المدرسية بالموافقة على أن المدير يدعو إلى العمل المشترك والتعاون منهم نسبة 35,15% موافقين تماما ونسبة 39,06% موافقين بينما عارضهم نسبة 14,84%منهم نسبة11,72%غير موافقين ونسبة3,12% غير موافقين تماما.

9- الرقابة في مؤسستي التعليمية غير رسمية تعتمد على التعاون والثقة في إنجاز المهام: حيث أفادت نسبة 29,68%من أفراد العينة بالموافقة على أن الرقابة غير رسمية وتعتمد على التعاون والثقة في إنجاز المهام، منهم نسبة12,5%موافقين تماما ونسبة17,18%موافقين، بينما عارضهم نسبة60,92%من أفراد العينة منهم نسبة 30,46% غير موافقين ونسبة30,46%غير موافقين تماما.

10- يدعو مدير مؤسستي إلى التفاهم والتحاور عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية: حيث أفادت نسبة66,4%من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يدعو إلى التحاور والتفاهم عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية، منهم نسبة 28,90% موافقين تماما ونسبة37,5% موافقين، بينما عارضهم نسبة 15,62% منهم نسبة6,25 % غير موافقين ونسبة9,37% غير موافقين تماما.

11- يسعى مدير مؤسستي التعليمية إلى تحقيق حاجاتي المادية مثل المردودية وفرص الترقية:

12- يشارك مدير مؤسستي في مناسباتنا الاجتماعية: ولقد أفادت نسبة50% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يشارك في مناسباتهم الاجتماعية منهم نسبة 18% موافقين تماما ونسبة32,03% موافقين، بينما عارضهم نسبة25,78% منهم نسبة19,53% غير موافقين ونسبة6,25% غير موافقين تماما.

حيث أفادت نسبة 54,68% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يسعى إلى تحقيق حاجاتهم المادية كالمردودية والترقية، منهم نسبة 18,75% موافقين تماما ونسبة 35,93% موافقين بينما عارضهم نسبة21,87 % منهم نسبة11,72% غير موافقين ونسبة10,15% غير موافقين تماما.

الجدول رقم (33): يوضح المتوسط الحسابي والنسب المئوية لعبارات المحور الأول.

من خلال عرض اتجاه أفراد عينة المدرسين

والإداريين حول التساؤل الأول ما مدى اهتمام المديرون بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، فإن الجدول رقم(33) يظهر أن المتوسط العام لعبارات المحور الأول للاستمارة قد بلغ 3,38 بنسبة 67,60% وهذا يعني أن هناك اتجاها إيجابيا نحو هذا المحور يتمركز في منطقة أقل درجات الإيجابية، ولمعرفة السبب الذي قلل من إيجابية المتوسط، سنستعرض العبارات ومتوسطاتها من خلال الجدول رقم(33) حيث تم ترتيب العبارات وفقا للوزن النسبي لكل عبارة، والعبارات التي تقع في منطقة أعلى درجات الإيجابية ذات الوزن النسبي ومتوسط حسابي 3,50 فما فوق بنسبة 70% فما فوق وهي كالآتي:

العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة %	المتوسط العام لعبارات المحور الأول
1	2,01	40,2	3,38 % 67,60
2	3,70	74	
3	3,88	77,6	
4	4,10	82	
5	3,74	74,8	
6	3,52	70,4	
7	2,77	55,4	
8	3,91	78,2	
9	2,50	50	
10	3,70	74	
11	3,41	68,2	
12	3,35	67	

1- في الترتيب الأول العبارة: "أجد التقدير والاعتراف من المدير حينما أنجز المهام بكفـاءة" بمتوسط حسابي 4,10 بنسبة 82%.

2-في الترتيب الثاني العبارة: "يـدعو مـدير مؤسسـتي إلى العمـل بالتعـاون"بمتوسـط حسابي3,91 بنسبة 78,2%.

3-في الترتيــب الثالــث العبــارة: "أجــد التقــدير مــن المــدير حيــنما ألتــزم بالتعليمات"بمتوسط3,88 بنسبة 77,6%.

4-في الترتيب الرابع العبارة: "يركز مدير مؤسستي التعليمية عـلى النتـائج وتحقيـق مردود عال" بمتوسط 3,74 بنسبة 74,8 %.

5- في الترتيب الخامس العبارة: "تفاهم بين جميع أعضاء الإدارة المدرسية" بمتوسـط 3,70 بنسـبة 74%.

في الترتيب السادس العبارة: "يدعو مدير مؤسستي إلى التفاهم والتحاور عنـد تـوتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية" بمتوسط3,70 بنسبة 74%.

7- في الترتيـب السـابع العبـارة: "يركـز مـدير مؤسسـتي التعليميـة عـلى العلاقـات الإنسانية في عمله" بمتوسط 3,52 بنسبة 70,4%.

أما العبـارات التـي تقـع في منطقـة الأقـل إيجابيـة ذات الـوزن النسـبي والمتوسـط الحسابي أقل من 3,50 وأكبر مـن 2,50 أي بنسـبة أقـل مـن 70% وأكـبر مـن 50% ،وهـي كالآتي:

8- في الترتيب الثامن العبارة: "يسعى مدير مؤسستي التعليمية إلى تحقيق حاجـاتي المادية مثل المردودية وفرص الترقية" بمتوسط3,41 بنسبة 68,20%.

9- في الترتيب التاسع العبـارة: "يشـارك مـدير مؤسسـتي في مناسـباتنا الاجتماعيـة" بمتوسط 3,35 بنسبة 67%.

10- في الترتيـب العـاشر العبـارة: "يركـز مـدير مؤسسـتي التعليميـة عـلى تـوجيهي وإرشادي عند حدوث الأخطاء" بمتوسط حسابي 2,77 بنسبة 55,40%.

11-في الترتيب الحادي عشر العبـارة: "الرقابـة في مؤسسـتي التعليميـة غـير رسـمية تعتمد على التعاون والثقة لإنجاز المهام" بمتوسط حسابي 2,50 بنسبة 50%.

والعبارات التي تقع في منطقة السلبية هي ذات الوزن النسبي والمتوسط أقـل مـن 2,50 بنسبة أقل من 50%، وهي كالآتي:

12- في الترتيب الثاني عشر العبارة: "علاقتي بمدير مؤسستي التعليمية تتعدى مجال العمل" بمتوسط 2,01 بنسبة 40,2%.

لقد أثبتت الدراسة الميدانية عن وجود اتجاهات إيجابيـة عاليـة حسـب أراء عينـة أعضاء الإدارة المدرسية حول عبارات المحور الأول، فمن خـلال عـرض العبـارات ومتوسـطاتها ونسبها المئوية، يظهر أن المتوسط 4,10 الذي نسبته 82% للعبارة رقم 4 يقع في منطقة أعلى درجات الإيجابية وهو ما رفع قليلا من متوسط عبارات المحـور الأول ، حيـث تشـير العبـارة إلى اهتمام المديرون بحاجات الأفراد الذاتية كالاعتراف والتقدير عند إنجازهم للمهام بكفاءة وتشير أيضا إلى التحفيز المعنوي، كذلك العبـارات ذات الترتيـب مـن 2 إلى 7 تقـع في منطقـة الدرجات الإيجابية ولكن ليست بالمرتفعـة مثـل العبـارة ذات الترتيـب الأول، وهـي عبـارات تعكس حسب اتجاهات أفراد العينة حول مضامينها أن المديرين يدعون إلى العمل بالتعاون وأنهم يهتمون بحاجات الأفراد من تقدير واعتراف عند الإلتزام بالتعليمات، كما أن المـديرين يدعون إلى التفاهم والتحـاور عنـد تـوتر العلاقـات بـين المرؤوسـين، وبالنسـبة للجـو السـائد بـين أعضـاء الإدارة المدرسـية يكتنفـه التفـاهم والـذي يعكـس حسـن العلاقـات، وبالنسـبة

للأسلوب الذي يركز عليه المديرون فهو المتجه نحو تحقيق الأهداف ومردود عال ثم بعدها يركزون على أسلوب العلاقات الإنسانية، فاهتمامهم الأول هو النتائج ثم بعدها يأتي اهتمامهم بالأفراد.

وبالمقابل يلاحظ تدني متوسط العبارة رقم 1 والذي بلغ 2,01 بنسبة 40,2 % فهي تقع في منطقة السلب للعبارات ، مما يشير إلى أن مضمونها كان له أثر سلبي على المحور الأول وأثرت بالتالي على المتوسط العام لعباراته وجاء في منطقة أقل درجات الإيجابية، وتعكس هذه العبارة حسب اتجاه أفراد العينة أن المديرين علاقاتهم بأعضاء الإدارة المدرسية لا تتعدى مجال العمل، رغم أن النمط الإداري الناجح من خصائصه" أن مديروها يميلون إلى تكوين علاقات مع مرؤوسيهم في العمل"[246]، كما أن العلاقات التي تتعدى مجال العمل في أي مؤسسة والتي تحترم القوانين تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسن في الأداء، وهذا حسب نتائج دراسة الباحث خالد بن حمدي الحميدي الحربي[247] .

هذا بالإضافة إلى وجود عبارات ذات الترتيب من 8 إلى 11 تقع في منطقة الدرجات الأقل إيجابية فهي وإن كانت إيجابية إلا أن معظمها يميل إلى منطقة الحياد مما أدى إلى انخفاض المتوسط العام لعبارات المحور الأول، حيث أن اتجاه أفراد العينة من المدرسين والإداريين حول مضامين هذه العبارات يشير إلى أن الرقابة لا تعتمد دائما على التعاون والثقة في إنجاز المهام فهي ليست دائما غير رسمية بل أحيانا، ويدل هذا على أن العلاقات السائدة تمتزج أحيانا بالرسمي وغير الرسمي، كذلك فإن مشاركة المدراء في المناسبات الاجتماعية لأعضاء الإدارة المدرسية نسبية ومحدودة، كما أنهم لا يسعون إلى تحقيق حاجات الأفراد المادية كالمردودية وفرص الترقية، فرغم إيجابية هذه العبارات إلا أنها نسبية وهذا ما أثر على النتيجة

1- طارق عبد الحميد البدري: مرجع سبق ذكر، ص 128.

2- خالد بن حمدي الحميدي الحربي: مرجع سبق ذكره ، ص. ص. 159- 160.

العامة لهذا المحور من الاستمارة، وهو نسبية اهتمام المديرون بـنمط العلاقـات الإنسـانية في الإدارة المدرسية حسب اتجاه أعضاء الإدارة من العينـة، فـالاهتمام متوسـط والعبـارات رقم 5 و6 ومتوسطاتها تبين ذلك.

المحور الثاني: عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

الجدول رقم(34): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

رقم العبارة	أوافق تماما (5)		أوافق (4)		لا أعلم (3)		لا أوافق (2)		لا أوافق تماما(1)		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
13	30	23,43	46	36	19	14,84	20	15,62	13	10,15	128	100
14	28	22	60	46,87	17	13,30	15	12	8	6,25	128	100
15	8	6,25	29	22,65	25	19,53	25	19,53	49	38,28	128	100
16	47	36,72	54	42,18	15	11,72	9	7,03	3	2,34	128	100
17	29	22,65	58	45,31	13	10,15	20	15,62	8	22	128	100
18	14	10,93	29	22,65	28	22	38	29,68	19	14,84	128	100
19	11	8,60	35	27,34	27	21,09	43	33,60	12	9,37	128	100
20	36	28,12	44	34,37	15	11,72	28	22	5	4	128	100
21	17	13,30	39	30,46	28	22	32	25	12	9,37	128	100
22	23	18	38	29,68	32	25	19	14,84	16	12,5	128	100
23	26	20,31	54	42,18	18	14,06	21	16,40	9	7,03	128	100
24	34	26,56	71	55,46	27	21,09	7	5,46	3	2,34	128	100

يظهر الجدول رقم (34) توزيع أفراد عينة أعضاء الإدارة المدرسية حسب مدى موافقتهم على العبارات التي تعكس مدى توافر عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية،حيث أظهرت البيانات الآتي:

- توجد قنوات اتصال واسعة بين الإدارة والمرؤوسين في مؤسستي التعليمية: حيث أفادت نسبة 59,43% من أفراد العينة بالموافقة على أن هناك قنوات اتصال واسعة بين الإدارة والمرؤوسين في المؤسسات التعليمية منهم نسبة 23,34% موافقين تماما

ونسبة 36% موافقين، بينما عارضهم نسبة 25,77% منهم نسبة 15,62% غير موافقين ونسبة 10,15% غير موافقين تماما.

- يساعد مدير مؤسستي في التغلب على الصعوبات التي تواجهنا في العمل: أفادت نسبة68,87% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يساعد في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل منهم نسبة 22% موافقين تماما ونسبة46,87% موافقين، بينما عارضهم نسبة18,25% من أفراد العينة منهم نسبة 12% غير موافقين ونسبة6,25% غير موافقين تماما.

- يفوض مدير مؤسستي بعضا من صلاحياته لمرؤوسيه دائما: لقد أفادت نسبة28,90% من العينة بالموافقة على أن المدير يفوض بعضا من صلاحياته لمرؤوسيه دائما منهم نسبة6,25% موافقين تماما ونسبة22,65% موافقين، بينما عارضهم نسبة57,81% من أفراد العينة منهم نسبة19,53% غير موافقين ونسبة38,28% غير موافقين تماما.

- التواصل بين المرؤوسين والمدير يخلق تفاعلا إيجابيا: حيث أفادت نسبة 78,9% من أفراد العينة بالموافقة على أن التواصل بينهم وبين المديرين يخلق تفاعلا إيجابيا، منهم نسبة 36,72% موافقين تماما ونسبة 42,18% موافقين، بينما عارضهم نسبة 9,37% من أفراد العينة منهم نسبة 7,03% غير موافقين ونسبة 2,34% غير موافقين تماما.

- يتيح لي مدير مؤسستي المشاركة في مناقشة بعض المشكلات: حيث أفادت نسبة 67,96% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يتيح لهم فرصة المشاركة في مناقشة بعض المشكلات، منهم نسبة 22,65% موافقين تماما ونسبة 45,31% موافقين، بينما عارضهم نسبة 21,87% من أفراد العينة منهم نسبة 15,62% غير موافقين ونسبة 14,84% غير موافقين تماما.

- يتصل مدير مؤسستي لمعرفة احتياجاتي: حيث أفادت نسبة 33,58% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يتصل لمعرفة احتياجاتهم، منهم نسبة 10,93% موافقين تماما ونسبة 22,65% موافقين، بينما عارضهم نسبة 44,52% من أفراد العينة منهم نسبة 29,68% غير موافقين ونسبة 14,84% غير موافقين تماما.

- يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة للوصول معا إلى حلول للمشكلات:حيث أفادت نسبة 35,94% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يتيح لهم فرصة المشاركة في الوصول معا إلى حلول للمشكلات، منهم نسبة 8,60% موافقين تماما ونسبة 27,34% موافقين، بينما عارضهم نسبة 42,97% منهم نسبة 33,60% غير موافقين ونسبة 9,37 % غير موافقين تماما.

- التواصل الموجود في مؤسستي يحفزني لأداء عملي بشكل إيجابي:حيث أفادت نسبة 62,49% من أفراد العينة بالموافقة على أن التواصل الموجود في المؤسسة يحفزهم لأداء العمل بشكل جيد، منهم نسبة 28,12% موافقين تماما ونسبة 34,37% موافقين، بينما عارضهم نسبة 26% من أفراد العينة منهم نسبة 22% غير موافقين ونسبة 4% غير موافقين تماما.

- يتيح لي مدير مؤسستي فرصة اتخاذ بعض القرارات الإنفرادية الطارئة: أفادت نسبة 43,76% من أفراد عينة المدرسين والإداريين بالموافقة على أن المدير يتيح لهم فرصة اتخاذ القرارات الإنفرادية والطارئة، منهم نسبة 13,30% موافقين تماما ونسبة 30,46% موافقين، بينما عارضهم نسبة 34,37% من أفراد العينة منهم نسبة 25% غير موافقين ونسبة 9,37% غير موافقين تماما.

- يفوض مدير مؤسستي صلاحياته لأنه يثق بمرؤوسيه: حيث أفادت نسبة 47,68% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يفوض صلاحياته لأنه يثق بمرؤوسيه، منهم نسبة 18% موافقين تماما ونسبة 29,68% موافقين، بينما عارضهم

نسبة 26,98% من أفـراد العينـة مـنهم نسـبة 14,48%غـير مـوافقين ونسـبة 12,5% غـير موافقين تماما.

- يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة في اتخاذ قرارات مرتبطة بوظيفتي: حيـث أفادت نسبة 62,49% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يتيح لهـم فرصـة المشـاركة في اتخاذ بعض القرارات المرتبطة بوظائفهم، مـنهم نسـبة 20,31% مـوافقين تمامـا ونسـبة 42,18% موافقين، بينما عارضهم نسبة 23,43% منهم نسبة 16,40% غير موافقين ونسـبة 7,04% غير موافقين تماما.

- يفوض مدير مؤسستي صلاحياته حسب النصوص القانونية: حيـث أفـادت نسـبة 82,02% من أفـراد العينـة بالموافقـة عـلى أن المـدير يفـوض صـلاحياته حسـب النصـوص القانونية مـنهم نسـبة26,56% مـوافقين تمامـا ونسـبة 55,46% مـوافقين، بيـنما عارضـهم نسبة7,80% من أفراد العينة منهم نسبة5,46% غير موافقين ونسبة 2,34% غـير مـوافقين تماما.

الجدول رقم (35): يوضح المتوسط الحسابي والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني.

العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة %	المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور الثاني
13	3,46	69,20	3,40 % 68
14	3,66	73,20	
15	2,57	51,40	
16	4,03	80,60	
17	3,62	72,40	
18	2,85	57	
19	2,92	58,4	
20	3,60	72	
21	3,13	62,60	

22	3,25	65	
23	3,52	70,40	
24	4,25	85	

من خلال عرض اتجاه أفراد العينة حول التساؤل الثاني: هل يتم ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟، فإن الجدول رقم (35) يظهر أن المتوسط العام لعبارات المحور الثاني للاستمارة قد بلغ 3,40 بنسبة 68% ، وهذا يعني أن هناك اتجاها إيجابيا نحو هذا التساؤل يتمركز في منطقة أقل درجات الإيجابية، ولمعرفة السبب الذي قلل من إيجابية المتوسط نستعرض العبارات ومتوسطاتها من خلال الجدول رقم(35) بترتيبها وفقا للوزن النسبي لكل عبارة، والعبارات التي تقع في منطقة أعلى درجات الإيجابية ذات الوزن النسبي أو المتوسط 3,50 فما فوق بنسبة 70% فما فوق وهي كالآتي:

1- في الترتيب الأول العبارة: "يفوض مدير مؤسستي صلاحياته حسب النصوص القانونية" بمتوسط حسابي 4,25 بنسبة 85%.

2- في الترتيب الثاني العبارة: "التواصل بين المرؤوسين والمدير يخلق تفاعلا إيجابيا" بمتوسط حسابي 4,03 بنسبة 80,60%.

3- في الترتيب الثالث العبارة: "يساعد مدير مؤسستي في التغلب على الصعوبات التي تواجهنا في العمل" بمتوسط حسابي 3,66 بنسبة 73,20%.

4- في الترتيب الرابع العبارة: "يتيح لي مدير مؤسستي المشاركة في مناقشة بعض المشكلات" بمتوسط حسابي 3,62 بنسبة 72,40%.

5- في الترتيب الخامس العبارة: "التواصل الموجود في مؤسستي يحفزني لأداء عملي بشكل إيجابي" بمتوسط حسابي 3,60 بنسبة 72%.

6- في الترتيب السادس العبارة: "يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة في اتخاذ قرارات مرتبطة بوظيفتي" بمتوسط حسابي 3,52 بنسبة 70,40%.

أما العبارات التي تقع في منطقة الأقل إيجابية ذات الوزن النسبي أو المتوسط الحسابي أقل من 3,50 وأكبر من 2,50 بنسبة أقل من 70% وأكبر من نسبة 50%، وهي كالآتي:

7- في الترتيب السابع العبارة: "توجد قنوات اتصال واسعة بين الإدارة والمرؤوسين في مؤسستي التعليمية" بمتوسط حسابي 3,46 بنسبة 69,20%.

8- في الترتيب الثامن العبارة: "يفوض مدير مؤسستي صلاحياته لأنه يثق بمرؤوسيه" بمتوسط حسابي 3,25 بنسبة 65%.

9- في الترتيب التاسع العبارة: "يتيح لي مدير مؤسستي فرصة اتخاذ بعض القرارات الإنفرادية والطارئة" بمتوسط 3,13 بنسبة 62,63%.

10- في الترتيب العاشر العبارة: "يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة للوصول معا إلى حلول للمشكلات" بمتوسط 2,92 بنسبة 58,4%.

11- في الترتيب الحادي عشر العبارة: "يتصل مدير مؤسستي لمعرفة احتياجاتي" بمتوسط حسابي 2,57 بنسبة 51,40%.

12- في الترتيب الثاني عشر العبارة: "يفوض مدير مؤسستي بعضا من صلاحياته لمرؤوسيه دائما" بمتوسط 2,57 بنسبة 51,40%.

لقد أثبتت الدراسة الميدانية عن وجود اتجاهات إيجابية عالية حسب آراء واتجاهات عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول عبارات المحور الثاني للاستمارة، فمن خلال عرض العبارات ومتوسطاتها ونسبها المئوية يظهر أن هناك متوسطات تقع في منطقة أعلى درجات الإيجابية والتي رفعت قليلا من المتوسط العام لعبارات هذا المحور، وهي متوسطات العبارات ذات الترتيب الأول والثاني، والتي تشير إلى أن المدراء يفوضون صلاحياتهم وفقا للنصوص التشريعية فقط، كما تشير أيضا إلى حاجة أفراد العينة للتواصل بينهم وبين المدير لأن في ذلك تحقيقا لحاجاتهم كالتفاعل مع الآخرين وبناء علاقات والتي تعد من أهداف الاتصال.

إضـافة إلى وجـود عبـارات ذات الترتيـب مـن 3 إلى 6 تقـع في منطقـة الـدرجات الإيجابية والتي تشير حسب اتجاهات أفراد العينة إلى أن المديرين يساعدونهم في التغلـب وتخطي الصعوبات التي تـواجههم في العمـل ومناقشـتها، كـما أنهـم يتيحـون لهـم فرصـة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص وظائفهم-أفراد العينة، وبالنسبة للتواصل بين المدير والمرؤوسين فإن أفراد العينة بحاجة إليه لأنه يحفزهم لأداء أعمالهم بشكل إيجابي ويحقق حاجاتهم حسب اتجاهاتهم نحو العبارة، وللاتصال دور هام في التربية والتعليم لأنـه يمثـل الجهاز العصبي والعنصر الأساسي في التفاعل القائم بين أفراد وجماعات المدرسـة والاتصـال الموجود في مؤسساتنا التعليمية حسب اتجاه أفراد العينة هـو القـائم عـلى أسـاس متابعـة العمل (الوظيفة) فقط وحل المشكلات التي تعترضه.

وبالمقابل نلاحـظ أن هنـاك عبـارات ذات الترتيـب مـن 7 إلى 12 تقـع في منطقـة الدرجات الأقـل إيجابيـة فهـي وإن كانـت إيجابيـة إلا أنهـا تميـل إلى الحيـاد مـما أدى إلى انخفاض المتوسط العام لعبارات المحور الثاني، حيث تشير مضامين هـذه العبـارات حسـب اتجاهات أفراد العينة إلى أن قنوات الاتصال بينهم وبـين المـديرين لا توجـد بشـكل واسـع ومنتشر والمدير لا يتصل بهم لمعرفة احتياجاتهم دائما بل أحيانـا، كـما انـه لا يفـوض دائمـا صلاحياته لمرؤوسيه إلا بما نص به القانون وبشكل نسبي مع وجوب الثقـة في المفـوض لـه، وبالنسبة لاتخاذ للقرارات الإنفرادية الطارئـة فـإن إتاحـة الفرصـة للعينـة نسـبية، كـما أن المدراء لا يشاركون دائما في حل مشكلاتهم الاجتماعية الخارجة عن نطاق العمل، وهذا مـا يعكس اهتمام المديرون بالعمل أكثر من اهتمامهم بالأفراد.

فرغم إيجابية هذه العبارات ذات الترتيب من 7 إلى 12 إلا أنهـا نسـبية وهـذا مـا أثر على النتيجة العامـة للمحـور الثـاني مـن الاسـتمارة، فعوامـل العلاقـات الإنسـانية مـن اتصـال ومشـاركة وتفـويض والتـي تسـاهم في فعاليـة الإدارة المدرسـية موجـودة ولكـن

بشكل نسبي ومحدود تمارس بطريقة تحقق أهداف الإدارة المتجهة في أسلوبها نحو العمل فقط.

الاتصال بقنواته يتم بهدف أداء الأعمال وحل المشكلات التي تواجه أعضاء الإدارة المدرسية في وظائفهم فقط ولا يهتم به كأداة لتحقيق حاجات الأفراد ومشاركتهم في حل مشاكلهم والاستماع إليهم لأن الأفراد يرون في عملية الاتصال تحقيقا لحاجاتهم كالتفاعل مع الآخرين لتحفيزهم لأداء الأعمال والوظائف وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة المدرسية.

أما عملية المشاركة فإن المديرين يتيحون نسبيا لأفراد العينة فرصة المشاركة في اتخاذ بعض القرارات الانفرادية الطارئة رغم كون المشاركة "تحقق حاجات الأفراد الذاتية كالثقة بالنفس وزيادة القدرة على العمل بسبب ارتفاع الروح المعنوية ،فالفرد الذي يشارك في اتخاذ قرار ما يتحمس لتنفيذه"[248] فهي عامل من عوامل العلاقات الإنسانية تحقق التفاعل الذي بدوره يدفع إلى العمل، وبالنسبة للتفويض فإنه نسبي فرغم أن المديرين يفوضون حسب اتجاه أفراد العينة إلا أنه يتم بما نص به القانون وحسب ثقتهم بالمفوض له حسب بيانات الجدول رقم (34) للعبارة 22.

248- صلاح عبد الحميد مصطفى: مرجع سبق ذكره ، ص 166.

المحور الثالث: مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض كعوامل للعلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (36): يوضح التكرارات والنسب المئوية للعبارات التي تعكس مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل عوامل العلاقات الإنسانية.

يظهر الجدول رقم(36) توزيع أفراد عينة أعضاء الإدارة المدرسية من المدرسين

رقم	أوافق تماما (5)		أوافق (4)		لا أعلم (3)		لا أوافق (2)		لا أوافق تماما (1)		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
25	36	28.12	61	47.65	13	10,15	11	6,80	7	5,46	128	100
26	27	21,09	53	41,40	22	17,18	22	17,18	4	3,12	128	100
27	25	19,13	60	46,87	21	16,40	19	14,84	3	2,34	128	100
28	31	24,22	53	41,40	23	18	14	10,93	7	5,46	128	100
29	4	3,12	27	21,09	23	18	49	38,28	25	19,53	128	100
30	29	22,65	48	37,50	24	18,75	18	14,06	9	7,03	128	100
31	24	18,75	48	37,5	31	24,22	19	14,84	6	4,68	128	100
32	10	7,81	29	22,65	27	21,09	48	37,50	14	10,93	128	100
33	30	23,43	46	36	23	18	20	15,62	9	7,03	128	100
34	28	22	33	25,78	6	4,68	40	31,25	21	16,40	128	100
35	44	34,37	45	35,15	19	14,84	15	11,72	5	4	128	100
36	21	16,40	37	28,91	42	32,81	16	12,50	12	9,37	128	100

والإداريين حسب مدى موافقتهم حول العبارات التي تقيس مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض كعوامل للعلاقات الإنسانية، حيث أظهرت البيانات التالية:

- يحرص مدير مؤسستي على تحديد وظيفتي ومهامي بشكل ملائم لإختصاصي: حيث أفادت نسبة 75,77% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يحرص على

تحديد وظائفهم ومهامهم بشكل يلائم اختصاصاتهم، منهم نسبة 28,12% موافقين تماما ونسبة 47,65% موافقين بينما عارضهم نسبة 14,06% من أفراد العينة منهم نسبة 8,60% غير موافقين ونسبة 5,46% غير موافقين تماما.

- يحرص مدير مؤسستي على توزيع المسئوليات بشكل منسجم لقدراتي: حيث أفادت نسبة 62,49% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يوزع المسؤوليات بشكل منسجم لقدراتهم، منهم نسبة 21,09% موافقين تماما ونسبة 41,40% موافقين، بينما عارضهم نسبة 20,30% منهم نسبة 17,18% غير موافقين ونسبة 3,12% غير موافقين تماما.

- يحرص مدير مؤسستي على فهم العاملين للأهداف: حيث أفادت نسبة 66,40% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يحرص على فهم العاملين للأهداف منهم نسبة 19,53% موافقين تماما ونسبة 46,87% موافقين، بينما عارضهم نسبة 17,18% من أفراد العينة منهم نسبة 14,48% غير موافقين ونسبة 2,34% غير موافقين تماما.

- يشترك مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية في تنظيم الأعمال والمهام: حيث أفادت نسبة 65,62% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يشترك معهم في تنظيم الأعمال والمهام، منهم نسبة 24,22% موافقين تماما ونسبة 41,40% موافقين، بينما عارضهم نسبة 16,39% من أفراد العينة منهم نسبة 10,93% غير موافقين ونسبة 5,46% غير موافقين تماما.

- يسعى مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية إلى متابعة الأعمال والمهام: حيث أفادت نسبة 24,21% من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يسعى معهم إلى متابعة الأعمال والمهام، منهم نسبة 3,12% موافقين تماما ونسبة 21,09% موافقين، بينما عارضهم نسبة 57,81% منهم نسبة 38,28% غير موافقين ونسبة 19,53% غير موافقين تماما.

- يقوم مدير مؤسستي بتحفيزي معنويا بالتشجيع عند أداء المهام بكفاءة: لقد أفادت نسبة 60,15% من أفراد عينة المدرسين والإداريين بالموافقة على أن المدير يقوم بتحفيزهم معنويا عن طريق التشجيع عند إنجازهم للمهام بكفاءة، منهم نسبة 22,65% موافقين تماما ونسبة 37,50% موافقين، بينما عارضهم نسبة 21,09% منهم نسبة 14,06% غير موافقين ونسبة 7,03% غير موافقين تماما.

- يشترك مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية في تصحيح الأخطاء المرتكبة في الأعمال وتعديلها:حيث أفادت نسبة 56,25 % من أفراد العينة بالموافقة على أن المدير يشترك معهم في تصحيح الأخطاء المرتكبة في الأعمال وتعديلها، منهم 18,75% موافقين تماما ونسبة 37,50% موافقين، بينما عارضهم نسبة 19,52% منهم نسبة 14,84% غير موافقين ونسبة 4,68% غير موافقين تماما.

- يتعاون زملائي معي في أداء بعض الأعمال:حيث أفادت نسبة 30,46% من أفراد العينة بالموافقة على ان هناك تعاون بينهم وزملاءهم في أداء بعض الأعمال، منهم نسبة 7,81% موافقين تماما ونسبة 22,65% موافقين، بينما عارضهم نسبة 48,43% من أفراد العينة منهم نسبة 37,50% غير موافقين ونسبة 10,93% غير موافقين تماما.

- أشعر بالرضا عن مديري لإمتلاكه مهارات إنسانية جيدة: حيث أفادت نسبة 59,43% من أفراد العينة بالموافقة على أنهم يشعرون بالرضا عن المدير لإمتلاكه المهارات الإنسانية الجيدة، منهم نسبة 23,43% موافقين تماما ونسبة 36% موافقين، بينما عارضهم نسبة 22,65% من أفراد العينة، منهم نسبة 15,62% غير موافقين ونسبة 7,03% غير موافقين تماما.

- يتيح لي عملي بناء علاقات اجتماعية مع زملائي: حيث أفادت نسبة 47,78 % من أفراد العينة بالموافقة على أن العمل يتيح لهم فرصة بناء علاقات اجتماعية مع الزملاء منهم نسبة 22% موافقين تماما، ونسبة 25,78% موافقين، بينما عارضهم

نسبة 47,65% منهم نسبة 31,25% غير موافقين ونسبة 16,40% غير موافقين تماما.

- أشعر بأنني حققت قدرا من إمكاناتي وطاقاتي: أفادت نسبة 69,52% من أفراد العينة بالموافقة على أنهم حققوا قدرا من إمكاناتهم وطاقاتهم منهم نسبة 34,37% موافقين تماما ونسبة 35,15% موافقين، بينما عارضهم نسبة 15,72% من أفراد العينة منهم نسبة 11,72% غير موافقين ونسبة 4% غير موافقين تماما.

- أهداف مؤسستي تتحقق غالبا: حيث أفادت نسبة 45,31 % من أفراد العينة بالموافقة على أن أهداف المؤسسة التعليمية تتحقق غالبا في ظل المدير الحالي، منهم نسبة 16,40% موافقين تماما ونسبة 28,91% موافقين، بينما عارضهم نسبة 21,87% من أفراد العينة منهم نسبة 12,5% غير موافقين ونسبة 9,37% غير موافقين تماما.

الجدول رقم (37): يوضح المتوسط الحسابي والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث.

العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة %	المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث
25	3,84	76,80	3,38 %67,60
26	3,60	72	
27	3,66	73,20	
28	3,67	73,40	
29	2,32	46,40	
30	3,54	70,80	
31	3,50	70	
32	2,78	55,60	
33	3,53	70,60	
34	3,05	61	
35	3,84	76,80	
36	3.30	66	

من خلال عرض اتجاه أفراد العينة من الإداريين والمدرسين حول التساؤل الثالث: ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عوامل للعلاقات الإنسانية (عمليات الاتصال، المشاركة، التفويض)؟، فإن الجدول رقم (37) يظهر أن المتوسط العام لعبارات المحور الثالث بلغ 3,38 بنسبة

67,60%، وهذا يعني أن هناك اتجاها إيجابيا نحو هذا التساؤل يتمركز في منطقة أقل درجات الإيجابية، ولمعرفة السبب الذي قلل من إيجابية المتوسط نستعرض العبارات ومتوسطاتها من خلال الجدول رقم (39)، وترتيبها وفقا للوزن النسبي للمتوسطات، والعبارات التي تقع في منطقة أعلى درجات الإيجابية ذات الوزن النسبي والمتوسط الحسابي 3,50 فما فوق بنسبة 70% فما فوق، وهي كالآتي:

1- في الترتيب الأول العبارة: "يحرص مدير مؤسستي على تحديد وظيفتي ومهامي بشكل ملائم لإختصاصي" بمتوسط حسابي 3,84 بنسبة 76,80%.

2- في الترتيب الثاني العبارة: "أشعر بأنني حققت قدرا من إمكاناتي وطاقاتي" بمتوسط 3,84 بنسبة 76,80 %.

3- في الترتيب الثالث العبارة: "يشترك مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية في تنظيم الإعمال والمهام" بمتوسط حسابي 3,67 بنسبة 73,40%.

4- في الترتيب الرابع العبارة: "يحرص مدير مؤسستي على فهم العاملين للأهداف" بمتوسط 3,66 بنسبة 73,20% .

5- في الترتيب الخامس العبارة: "يحرص مدير مؤسستي على توزيع المسئوليات بشكل منسجم لقدراتي" بمتوسط 3,60 بنسبة 72%.

6- في الترتيب السادس العبارة: "يقوم مدير مؤسستي بتحفيزي معنويا بالتشجيع عند أداء المهام بكفاءة" بمتوسط 3,54 بنسبة 70,80%.

7- في الترتيب السابع العبارة: "أشعر بالرضا عن مديري لإمتلاكه مهارات إنسانية جيدة" بمتوسط حسابي 3,53 بنسبة 70,60%.

8- في الترتيب الثامن العبارة: "يشترك مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية في تصحيح الأخطاء المرتكبة في الأعمال وتعديلها" بمتوسط حسابي 3,50 بنسبة 70%.

أما العبارات التـي تقـع في منطقـة الأقـل إيجابيـة ذات الـوزن النسـبي والمتوسـط الحسابي أقل من 3,50 وأكبر مـن 2,50 أي بنسـبة أقـل مـن 70% وأكـبر مـن نسـبة 50%، وهي كالآتي:

9-في الترتيب التاسع العبارة: "أهداف مؤسستي تتحقق غالبا" بمتوسط حسابي 3,30 بنسبة 66%.

10-في الترتيب العاشر العبارة: "يتيح لي عملي بنـاء علاقـات اجتماعيـة مـع زمـلائي" بمتوسط 3,05 بنسبة 61%.

11-في الترتيب الحادي عشر العبارة: "يتعاون زمـلائي معـي في أداء بعـض الأعـمال" بمتوسط 2,78 بنسبة 55,60%.

وبالنسبة للعبارات التـي تقـع في منطقـة السـلب ذات الـوزن النسـبي والمتوسـط الحسابي أقل منه 2,50 بنسبة أقل من 50% وهي كالآتي:

12-في الترتيـب الثـاني عشر العبـارة: "يسـعى مـدير مؤسسـتي مـع أعضـاء الإدارة المدرسية إلى متابعة الأعمال والمهام" بمتوسط 2,32 بنسبة 46,40%.

فلقد أثبتت الدراسـة الميدانيـة في هـذا المحـور عـن وجـود اتجاهـات إيجابيـة متوسطة حسب أراء واتجاهـات عينـة أعضـاء الإدارة المدرسـية حـول عبـارات المحـور الثالث للاستمارة، فمن خلال عـرض العبـارات ومتوسـطاتها وترتيبهـا يظهـر أن هنـاك متوسطات تقع في منطقة الدرجات الإيجابية وليست بالمرتفعة وهي التي رفعت مـن قيمة المتوسط العام لعبارات المحور الثالث وهي ذات الترتيب من 1 إلى 8 والتي تشير حسب اتجاهات العينة حول مضامينها إلى مـدى فعاليـة الإدارة المدرسـية مـن خـلال فعاليـة مـديريها في ظـل ممارسـة عوامـل العلاقـات الإنسـانية كالاتصـال والمشـاركة والتفويض، فالمديرون يقومون بتحديد الأهـداف وبتحديـد وظـائف الأفـراد ومهـامهم بشكل يلائم إختصاصاتهم وهذا مـا يعكـس الاتجـاه الإيجـابي لأفـراد العينـة حـول أن

إمكاناتهم وطاقاتهم تحقق قدر منها، لأن الفرد حينما تكون وظيفته ومهامه التي يؤديها تلائم رغباته وقدراته فذلك جزء من تحقيق لحاجاته.

كما يقوم المديرون حسب اتجاهات أفراد العينة بتنظيم الأعمال والمهام وتوزيع المسئوليات على الأفراد بشكل منسجم لقدراتهم ويقومون بالتقويم والتقييم من خلال متابعة الأخطاء المرتكبة في الأعمال وتعديلها وكل ذلك بالإشتراك مع أعضاء الإدارة المدرسية عن طريق الاتصال.

وتشير اتجاهات أفراد العينة حول العبارات أيضا إلى أن المديرين يقومون بتحفيز أعضاء الإدارة المدرسية معنويا عن طريق التشجيع عند أداء المهام بكفاءة، وهذا ما يبرهن الاتجاه الإيجابي لأفراد العينة حول عبارة الرضا عن المدير لإمتلاكه مهارات إنسانية جيدة.

وبالمقابل يلاحظ أن العبارة ذات الترتيب الثاني عشر تقع في منطقة السلب، وهذا يعني أن مضمونها كان له أثر سلبي على المحور الثالث للاستمارة ، وبالتالي أثرت على المتوسط العام لعباراته، وجاء في منطقة أقل درجات الإيجابية، وهذه العبارة تشير إلى أن متابعة الأعمال والمهام والتي هي وظيفة من وظائف الإدارة المدرسية الرقابة يقوم بها المدير بمفرده أو مع أقلية فقط ولا يشترك كامل أعضاء الإدارة المدرسية فيها كأن تكون غير رسمية تقوم على أساس التعاون والثقة لإنجاز المهام، وهذا يثبت اتجاه أفراد العينة حول العبارة رقم 9 في المحور الأول ذات الترتيب الحادي عشر وتقع ضمن منطقة الدرجات الأقل إيجابية.

"والإدارة في الإسلام تقوم على المودة والتعاون وحسن الخلق والصدق والأمانة والعدل والمساواة....والرقابة الذاتية"[249] فلا يجب أن تغيب هذه المبادئ عن مديرينا والرقابة الذاتية تزيد من ثقة الفرد بنفسه وحماسه لأداء عمله وهذا ما حدده

1- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سبق ذكره ، ص 32.

دوجلاس مـاكريجور D.McGregor في نظريتـه y "أن الفـرد يحـب العمـل وذلـك إذا تـم إقصاء الرقابة الشديدة والرسمية"[250].

وبالمقابل هناك متوسطات حسابية لعبارات تقع في منطقة أقل درجـات الإيجابيـة ذات الترتيب من 9 إلى 11، فهي وإن كانت إيجابية إلا أن معظمها يميل إلى منطقة الحيـاد مما أدى أيضا إلى انخفاض المتوسط العام لعبارات المحور الثالث للاستمارة، وتشير مضامين هذه العبارات إلى أن الأهداف تتحقق نسبيا، كما أن العمل لا يسـمح لأفـراد العينـة ببنـاء علاقات اجتماعية مع الزملاء دائما وهذا ما يبرهن أن التعاون بينهم نسبي ومحدود.

وعمومـا يمكـن أن نخلـص إلى أن: رغـم اشـتراك الأفـراد والاتصـال بهـم لتحديـد الوظائف والأهـداف أي التخطـيط، وتنظـيم الأعـمال والمهـام وتنسـيق الأعـمال وتوزيعهـا بشكل ينسجم وقدراتهم وتوجيههم وتقييم الأعمال وتقويم الأخطاء وتعديلها والتـي تعـد من مؤشرات فعالية الإدارة المدرسية حسب هذه الدراسة فـإن مسـتوى الفعاليـة في ضـوء عمليات الاتصال والمشـاركة والتفـويض نسـبي بسـبب نسـبية تحقيـق الأهـداف المحـددة ونسبية تحقيق حاجات الأفراد كالتعاون والتقدير والثقة والاعتراف وخاصة التفاعـل وبنـاء علاقات اجتماعية مع بعضهم والتي تعد أيضا مـن مـؤشرات فعاليـة الإدارة المدرسـية كـما هي محددة في التعريف الإجرائي، فهذه النتيجة منطقية بسـبب نسـبية عمليـات الاتصـال والمشاركة والتفويض.

ولقيـاس درجـة الارتبـاط بـين العلاقـات الإنسـانية وفعاليـة الإدارة المدرسـية تـم احتساب معاملات الارتباط بين محاور الاستمارة المقدمة لعينة أعضاء الإدارة المدرسية مـن المدرسين والإداريين، كما هو موضح في الجدول الآتي:

250 -Dominique Roux , Daniel Soulie : Ipid, P 237.

الجدول رقم (38): يوضح معاملات الارتباط بين محاور الاستمارة حسب اتجاه أفراد العينة[251].

المحاور	المحور الثالث
المحور الأول	0,66
المحور الثاني	0,78

من خلال احتساب معامل الارتباط بين المحور الأول "مدى اهتمام المديرون بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية" والمحور الثالث: "مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية (الاتصال المشاركة،التفويض)" فإن قيمته تساوي 0,66 وهذا يدل على أن هناك ارتباط بين اتجاه أفراد العينة حول عبارات المحور الأول وعبارات المحور الثالث وقيمته تقترب من +1 الذي يعني الارتباط التام، وبالتالي فإن قيمته تشير إلى نسبية الارتباط، وأن الاهتمام بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية يؤدي إلى فعالية هذه الأخيرة.

وبالنسبة لمعامل الارتباط بين المحور الثاني:"عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية" والمحور الثالث: "مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل عوامل العلاقات الإنسانية" فإن قيمته تساوي 0,78 ويدل على الارتباط القوي بين اتجاهات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني وعبارات المحور الثالث، وهو موجب ويدل على أن تحقيق عوامل العلاقات الإنسانية يحقق فعالية الإدارة المدرسية.

وبالنسبة لمعامل الارتباط بين المحاور الثلاث يساوي 0,72 والذي يمثل متوسط معاملات الارتباط لكل من المحور الأول والثالث والمحور الثاني والثالث، وهو إيجابي ويدل على الارتباط القوي بين اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستمارة ككل والتي تعكس أن العلاقات الإنسانية لها دور في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية بشكل أو بآخر.

251- بيانات ومعلومات المحاور التي تم على أساسها احتساب المعاملات-أنظر الملاحق.

4. النتائج العامة للدراسة:

إن الهدف الرئيس الذي انطلقت منه الدراسة هو معرفة دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة المدرسية ومدى اهتمام المديرون بنمط العلاقات الإنسانية في تسييرهم الإداري ومستوى فعالية الإدارة المدرسية بالتعرف على مدى ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة من طرف المديرين باعتبار فعالية الإدارة من فعاليتهم.

وسنحاول تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها وذلك بمقارنة نتائج مقابلات المدراء ونتائج عينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين من خلال العبارات، حيث أن العبارات التي متوسطها الحسابي أكبر من 3,50 هي ذات اتجاه إيجابي قوي والعبارات التي متوسطها الحسابي أقل من 3,50 ذات اتجاه إيجابي متوسط :

1- أغلب المديرين بنسبة 72,73 % يرفضون الرأي القائل بأن المسئولية والتي تكون بيد شخص واحد تسهل عملية المراقبة، وهذا ما يعكس اهتمام هؤلاء المدراء بالعمل عن طريق التعاون والتشاور وهو ما عبرت عنه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "يدعو مدير مؤسستي إلى العمل بالتعاون" بمتوسط حسابي 3,91 بنسبة 78,2%.

2- جميع المديرين بنسبة 100 %يرفضون الرأي القائل بأن إشباع الحاجات المادية فقط للعمال يؤدي إلى تحسين أدائهم، بل يدعون إلى إشباع الحاجات المادية إلى جانب الحاجات الاجتماعية والنفسية فتحقيقهما معا يؤثر إيجابا على أداء الفرد العامل، وهذا يدل على اهتمامهم بالتحفيز المعنوي للعمال وهذا ما عبرت عنه عينة أعضاء الإدارة المدرسية في العبارة "أجد التقدير والاعتراف من المدير حينما أنجز المهام بكفاءة" بمتوسط حسابي 4,10 بنسبة82%.

3- نسبة 63,64% من المديرين يهتمون بالعلاقات الرسمية إلى جانب العلاقات غير الرسمية، ونسبة 36,36% تهتم بالعلاقات الإنسانية فقط ، وذلك حتى تكون العلاقات أفضل

بينهم وبين المرؤوسين، فجميع المديرين يهتمون بشكل نسبي بالمزاوجة بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية في تعاملهم مع أعضاء الإدارة المدرسية وهذا ما عبرت عنه عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارة "يركز مدير مؤسستي التعليمية على العلاقات الإنسانية في عمله" بمتوسط 3,52 بنسبة 70,4%.

4- تختلف علاقات المديرين بأعضاء الإدارة المدرسية حسب مكانة ووظيفة العضو فبالنسبة لعلاقاتهم بالمدرسين فإنها جيدة بنسبة 72,73 %، وبالنسبة لعلاقاتهم بالإداريين فإنها متذبذبة بنسبة 63,64% ويعود ذلك حسب تصريح المديرين إلى توتر العلاقات بينهم، وبالنسبة لعلاقاتهم بالتلاميذ فإن نسبة 54,54% علاقاتهم جيدة ونسبة 36,36% محايدة رغم أن المدير لابد أن يكون قريبا من التلميذ حتى يشعر هذا الأخير باهتمام المدير به وبالتالي يثق بالمدرسة وبما تقدمه له من خدمات وعلم وهذا ما يعكسه اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة "علاقتي بمدير مؤسستي التعليمية تتعدى مجال العمل" بمتوسط 2,01 بنسبة 40,2%.

5- أسباب توتر العلاقات بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية تعود إلى :انعدام الانضباط وعدم إتقان العمل وعدم فهم القانون وعدم تطبيقه وانعدام التشاور، إضافة إلى الطمع وجعل الأهداف خاصة والمسئولية غير شرعية وسوء المعاملة وعدم تفهم الآخرين وهي جل الأسباب التي جعلت العلاقات بين المديرين والإداريين تتذبذب كما تدل على اهتمام المديرين بمبدأ إتقان العمل وعدم التهاون وهذا ما عبرت عنه عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارة "يركز مدير مؤسستي التعليمية على النتائج وتحقيق مردود عال" بمتوسط 3,74 بنسبة 74,8 %، وكذلك العبارة "أجد التقدير من المدير حينما ألتزم بالتعليمات" بمتوسط 3,88 بنسبة 77,6%.

6- يعتمد المديرين في حين توتر العلاقات بينهم وبين أعضاء الإدارة المدرسية على أسلوبين كحل الأول بنسبة 54,54 % تطبيق القوانين والصرامة، والأسلوب الثاني بنسبة36,36% من المديرين يطبقون العلاقات الإنسانية من تشاور وتحاور وإنصات لأعضاء الإدارة المدرسية، فهذه النتائج تعكس أن المديرين لا يهتمون جميعا بالعلاقات الإنسانية كحل أثناء توتر العلاقات بينهم وبين أعضاء الإدارة المدرسية خاصة وأن التشاور والحوار والإنصات من أهم الأساليب لحل النزاعات ونشر السلام بين الناس، والتي دعا إليها إسلامنا الحنيف منذ14 قرون مضت، وهذا ما عبرت عنه عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارة "يدعو مدير مؤسستي إلى التفاهم والتحاور عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية" بمتوسط 3,70 بنسبة 74%.

7- معظم المديرين يوافقون على أن الأسلوب الإداري المعتمد على العلاقات الإنسانية له أثر إيجابي على المردود التربوي بنسبة 72,73 %، ورغم ذلك فالنتيجة تعكس التطبيق والاهتمام النسبي بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية واعتبارها مؤثرا إيجابيا للمردود التربوي، ويعود ذلك لصعوبتها بسبب اختلاف طبيعة المتعاملين من الإداريين والمدرسين واتجاهات عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارات الآتية تؤكد ذلك: "يشارك مدير مؤسستي في مناسباتنا الاجتماعية" بمتوسط 3,35 بنسبة67% وعبارة "يركز مدير مؤسستي التعليمية على توجيهي وإرشادي عند حدوث الأخطاء" بمتوسط حسابي2,77 بنسبة55,40% وعبارة "الرقابة في مؤسستي التعليمية غير رسمية تعتمد على التعاون والثقة لإنجاز المهام" بمتوسط حسابي 2,50 بنسبة 50% فهي ذات إتجاه أقل إيجابية بسبب وقوع متوسطاتها في منطقة أقل إيجابية،تعكس نسبية العلاقات الإنسانية في الإدارة.

ومن خلال هذه النتائج يمكن الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول للدراسة من وجهة نظر المدراء وعينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمديرين:

ما مدى اهتمام المديرون بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية ؟

مؤشراته:

أ- يدعو المديرون إلى العمل بالتعاون.

ب- يسعى المديرون إلى تحقيق حاجات أعضاء الإدارة المدرسية المادية والمعنوية.

ت- نوع العلاقات السائدة بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية علاقات رسمية وغير رسمية معا.

ث- الإهتمام بالتشاور والتحاور عند توتر العلاقات بين أعضاء الإدارة المدرسية.

ثبت من خلال تحليل البيانات أن المديرين يدعون إلى العمل بالتعاون ويهتمون بالتحفيز المعنوي إلا أنهم يهتمون نسبيا بالعلاقات الرسمية إلى جانب العلاقات غير الرسمية، كما يهتمون أيضا نسبيا بالعلاقات الإنسانية كمؤثر إيجابي للمردود التربوي ويسعى نسبيا من عينة المديرين إلى العلاقات الإنسانية من تشاور وتحاور وإنصات كحل للنزاعات الداخلية عند توتر العلاقات بينهم وبين أعضاء الإدارة المدرسية، وكخلاصة فإن المديرين يهتمون بشكل نسبي ومحدود بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية بنسبة69 % حسب تصريح المدراء أنفسهم بالنسبة للمحور الأول، ونسبة 54,75% حسب اتجاهات أعضاء الإدارة المدرسية[252] بمتوسط[253] 3,38، ويعود ذلك لعدم فهم أسسها بشكل جيد وأنهم يمارسونها لأغراض وأهداف خاصة، ومن الأسباب أيضا المعوقات التي تحد من ممارسة العلاقات الإنسانية بطريقة فعالة في الإدارة المدرسية والتي ترجع إلى الخلفية الخاصة للمدرسين والإداريين والتجارب الماضية للمدير وكذلك قلة وعي المدير بالخبرة ودرايته بمسئولياته وسلطاته

252- النسبة 54,74 % تمثل متوسط النسب المئوية لعبارات المحور الأول ذات الدرجة موافق تماما وموافق فقط بالنسبة لاستمارة عينة أعضاء الإدارة المدرسية في الجدول رقم (34).

253- المتوسط 3,38 يمثل المتوسط العام لعبارات المحور الأول لاستمارة عينة أعضاء الإدارة المدرسية في الجدول رقم (35).

ومسئوليات وسلطات المدرسين والإداريين، وضعف قدرته في حل المشاكل الخاصة بالعمل والشخصية والاختلاف في القيم والمبادئ بين أعضاء الإدارة المدرسية مما يصعب التآلف والتفاهم.

8- حسب تصريح المديرين فإن الاتصال يتم بشكل دوري بنسبة 36,36% وبشكل متنوع بنسبة 45,45% ولأن الاتصال ضرورة للإدارة المدرسية فهو متنوع ولكن بشكل نسبي وهو ما يعكسه اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارة "توجد قنوات اتصال واسعة بين الإدارة والمرؤوسين في مؤسستي التعليمية" بمتوسط حسابي 3,46 بنسبة 69,20%.

9- دوافع الاتصال تتمثل في تنظيم الأعمال وإنجازها بنسبة 100% من المديرين منهم نسبة 54,54% يقومون بالاتصال بهدف تنظيم الأعمال وإنجازها إضافة إلى تنسيق الحياة المدرسية والتشجيع والمراقبة والتشاور والتحاور، فهؤلاء المدراء يعلمون أهمية الاتصال في حسن التنظيم وتوضيح الأهداف وتنسيق المهام والتوجيه والمراقبة ثم التشاور والتحاور عند حدوث الأخطاء وأهميته أيضا في تكوين العلاقات والتفاعل والتعاون، ومن خلال هذا السؤال والذي سبقه فإن المديرين يهتمون بعملية الاتصال بشكل نسبي حيث اهتموا به من حيث أنه يخدمهم عمليا فقط من خلال نقل المعلومات لإنجاز الأعمال، وأغفلوا أهمية الاتصال بكونه أداة للتعرف على اتجاهات وأراء الأفراد ومقترحاتهم، ومن خلاله يتم الاستماع للآخر، وتنبني العلاقات المتبادلة وأنماط التفاعلات وبذلك يحدث التكامل وتؤدى الأعمال والمهام بشكل أكثر إيجابية، واتجاهات عينة أعضاء الإدارة المدرسية تبين ذلك في العبارات الآتية: "يساعد مدير مؤسستي في التغلب على الصعوبات التي تواجهنا في العمل" بمتوسط حسابي 3,66 بنسبة 73,20% والعبارة "يتصل مدير مؤسستي لمعرفة احتياجاتي" بمتوسط حسابي 2,57 بنسبة 51,40% والتي تعكس الاتصال بهدف أداء الأعمال وحل المشكلات التي تواجه أعضاء الإدارة المدرسية في وظائفهم فقط دونما الاهتمام بالتعرف على حاجات الأفراد.

10- تتم المناقشة بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية بطريقة مباشرة بنسبة 27,27% وهذا ما يعكس أن المشاركة في حل المشكلات في الإدارة المدرسية موجودة ولكن نسبية جدا ويعكس أيضا افتقاد المديرين لروح الألفة والتفاعل مع الآخرين، لأن المشاركة الحقيقية هي الالتقاء بالمرؤوسين ومناقشة مشكلاتهم والوصول معا إلى الحلول وليس إرسال مراسلات وتقارير، ثم الخصم، واتجاهات عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارة الآتية: "يتيح لي مدير مؤسستي المشاركة في مناقشة بعض المشكلات" بمتوسط حسابي 3,62 بنسبة 72,40% تؤكد وجود المناقشة ولكن نوعها يتبين من خلال اتجاه العينة للعبارة الآتية: "يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة للوصول معا إلى حلول للمشكلات" بمتوسط 2,92 بنسبة 58,4% تؤكد أن المناقشة لا تتم دائما بطريقة مباشرة بل أحيانا.

11- مشاركة أعضاء الإدارة المدرسية مع المدير في بعض الأعمال كبرامج النشاط المدرسي وبرامج الامتحانات والتوقيت تتم بنسبة 54,54 % ، وبالتالي فإن المشاركة نسبية وتخص أصحاب الكفاءات من الإداريين ورؤساء المواد من المدرسين حسب تصريح المديرين، ويعكس هذا عدم الاهتمام بتوزيع حق اتخاذ القرارات بشكل يحقق المشاركة الفعالة لكل فرد في المدرسة، واتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارة "يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة في اتخاذ قرارات مرتبطة بوظيفتي" بمتوسط حسابي 3,52 بنسبة 70,40% تثبت وجود المشاركة ولتبيان نسبتها فإن اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية حول العبارة: "يتيح لي مدير مؤسستي فرصة اتخاذ بعض القرارات الإنفرادية والطارئة" بمتوسط 3,13 بنسبة 62,63% يؤكد نسبيتها بالمقارنة مع العبارة التي تسبقها.

12- التفويض يتم طبقا للنصوص التشريعية وذلك بنسبة 45,45% حسب تصريح المديرون وهذا ما أثبته اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارة: "يفوض مدير مؤسستي صلاحياته حسب النصوص القانونية" بمتوسط حسابي 4,25 بنسبة 85%، ونسبة 36,36% من المديرين يقومون بتفويض بعض صلاحياتهم

حسب النصوص التشريعية وطبقا لشخصية الفرد المفوض له والعبارة "يفوض مدير مؤسستي صلاحياته لأنه يثق بمرؤوسيه" بمتوسط حسابي 3,25 بنسبة 65% تؤكد ذلك فالتفويض في الإدارة المدرسية نسبي لأنه يرتكز في المستويات العليا للإدارة بين المدير ونائبه حسب تصريح المديرين، وحسب اتجاه عينة المدرسين والإداريين فإن التفويض يتم طبقا للنصوص التشريعية إلا أن عملية التفويض بحد ذاتها غير منتشرة والعبارة الآتية تبين ذلك: "يفوض مدير مؤسستي بعضا من صلاحياته لمرؤوسيه دائما" بمتوسط 2,57 بنسبة 51,40%، وهذا ما يعكس انعدام ثقافة التفويض بين أعضاء الإدارة المدرسية، وهذه نتيجة منطقية بالمقارنة مع نسبية المشاركة في الإدارة المدرسية.

ومن خلال هذه النتائج يمكن الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني للدراسة من وجهة نظر المديرين وعينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمديرين:

هل يتم ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

مؤشراته:

أ- أساليب الاتصال منتشرة ومتنوعة في الإدارة المدرسية.

ب- يتم الاتصال في الإدارة المدرسية بهدف تنظيم العمل وإنجازه وبهدف التفاعل بين الأفراد والجماعات، والتقرب منهم لمعرفة احتياجاتهم.

ت- تتم المناقشة والحوار بطريقة مباشرة بين المديرين وأعضاء الإدارة المدرسية عند حدوث المشكلات.

ث- يشارك أعضاء الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات.

ج- يتم التفويض في الإدارة المدرسية بما نص به التشريع المدرسي، وأيضا خارج ما نص به التشريع.

ثبت من خلال تحليل البيانات أن عوامل تحقيق العلاقات الإنسانية من اتصال ومشاركة وتفويض في الإدارة المدرسية موجودة ولكن بشكل نسبي ومحدود جدا، وهذا ما جعل مستواها نسبي ، حيث أن الاتصال يتم بشكل دوري ومتنوع عن طريق الاجتماعات والتقارير بهدف تنظيم الأعمال وانجازها ويتم بشكل محدود لتنسيق الحياة المدرسية والتشجيع والمراقبة والتشاور والتحاور بنسبة 50%حسب تصريح المدراء،ونسبة[254] 60,65% حسب اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية ومتوسط[255] 3,52، أما المناقشة فتتم بطريقة غير مباشرة عند حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات نسبية لأنها تخص فقط أصحاب الكفاءات والخبرات بنسبة 54,54% حسب تصريح المدراء، ونسبة[256] 52,53% حسب اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية بمتوسط[257] 3,29، وبالنسبة للتفويض فهو يتم إلا بما نص به التشريع ويتم بين المدير ونائبه ومستشار التربية بنسبة45,45%حسب تصريح المدراء، ونسبة[258] 52,86%حسب اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية بمتوسط[259] 3,35.

13- يقوم المديرين بفهم الأهداف العامة (التربوية) والخاصة بالمؤسسة التعليمية لأفراد الإدارة المدرسية بنسبة 81,81 %حسب تصريحهم، واتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارة "يحرص مدير مؤسستي على فهم العاملين للأهداف" بمتوسط 3,66 بنسبة 73,20% يثبت ذلك.

254- تمثل النسبة 60,65 % متوسط النسب المئوية للعبارات التي تعكس التطبيق و الاهتمام بالاتصال ذات درجة موافق تماما وموافق وهي: رقم 13,14,16,18,20،في الجدول رقم (36).

255- يمثل 3,52 متوسط متوسطات العبارات 13،14،16،18،20، في الجدول رقم (37).

256-تمثل نسبة 52,53% متوسط النسب المئوية للعبارات التي تعكس التطبيق والاهتمام بالمشاركة ذات درجة موافق تماما وموافق وهي: رقم 17,19,21,23، في الجدول رقم (36).

257- يمثل 3,29 متوسط متوسطات العبارات 17,19,21,23, في الجدول رقم (37).

258- تمثل نسبة 52,86 % متوسط النسب المئوية للعبارات التي تعكس التطبيق والاهتمام بعملية التفويض ذات درجة موافق تماما وموافق وهي رقم: 15,22,24, في الجدول رقم (36).

259- يمثل 3,35 متوسط متوسطات العبارات 15,22,24, في الجدول رقم (37).

14- يقوم أسلوب المديرين في تحديد الأهداف عن طريق الاجتماعات بأفراد الإدارة المدرسية والتوجيه والتعبئة عكس الأمر بنسبة 72,73%، والتعبئة والتوجيه دليل على المهارات الإنسانية في التعامل، كما يقوم المديرون بتحديد وظائف أعضاء الإدارة المدرسية على أساس المؤهل بنسبة 54,54% والجمع بين المؤهل والخبرة بنسبة 36,36%، فمعظم المديرين يقومون بتحديد وظائف الأفراد ويهتمون بها ولكن الإختلاف يكمن في أساس التحديد المؤهل أو الخبرة، غير أن الغالب يحددونها على أساس المؤهل، كما يقوم المديرين بمتابعة الأعمال وتعديلها بنسبة 72,73% وهذا يعكس اهتمام المديرين بوظيفة المراقبة والتقويم وهو ما عبرت عنه عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارات الآتية: "يحرص مدير مؤسستي على تحديد وظيفتي ومهامي بشكل ملائم لإختصاصي" بمتوسط حسابي 3,84 بنسبة 76,80% والعبارة "يشترك مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية في تنظيم الإعمال والمهام" بمتوسط حسابي 3,67 بنسبة 73,40% والعبارة "يحرص مدير مؤسستي على توزيع المسئوليات بشكل منسجم لقدراتي" بمتوسط 3,60 بنسبة 72%.

15- يقوم معظم المديرين بالتحفيز المعنوي بنسبة 81,81% لأعضاء الإدارة المدرسية، وهو ما عبرت عنه عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارة: "يقوم مدير مؤسستي بتحفيزي معنويا بالتشجيع عند أداء المهام بكفاءة" بمتوسط 3,54 بنسبة 70,80%.

16- يصرح المديرين بإمكانية تحقيق طاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية على أرض الواقع بنسبة 45,45 %، ونسبة 54,54% من المديرين تصرح بعدم إمكانية تحقيقها، وهذا يدل على نسبية تحقيق الطاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية في العمل ويشير إلى نسبية تحقيق حاجات الأفراد، غير أن اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارة "أشعر بأنني حققت قدرا من إمكاناتي وطاقاتي" بمتوسط 3,84 بنسبة 76,80 % يؤكد تحقيق إمكاناتهم، وهذا يثبت الاختلاف في رأي المديرين ورأي عينة أعضاء الإدارة المدرسية وربما السبب يعود لرضا العينة بالقليل لما حققته.

17- يقيّم المديرين أداء الإداريين بالمتوسط بنسبة 63,64% وكذلك المدرسين بنسبة 91%.

18- يصرح المديرين بأن نتائج المؤسسة التعليمية في تحسن دائم بنسبة 72,73% بسبب كون أداء أعضاء الإدارة المدرسية متوسط، ولقد عبر اتجاه أعضاء الإدارة المدرسية عن ذلك في العبارة: "أهداف مؤسستي تتحقق غالبا" بمتوسط حسابي 3,30 بنسبة 66%" والتي تعكس عدم تحقيق الأهداف بشكل كامل.

19- رضا المديرين على أداء أعضاء الإدارة المدرسية غير تام بنسبة 91% بسبب أدائهم المتوسط ونسبية نتائج البكالوريا التي لا تتقارب 100 % فهي بين 25% و55% وبالنسبة لرضا عينة أعضاء الإدارة المدرسية عن المدير فلقد جاء اتجاه العبارة:"أشعر بالرضا عن مديري لإمتلاكه مهارات إنسانية جيدة" بمتوسط حسابي 3,53 بنسبة 70,60% يعكس وجود الرضا.

20- وبالنسبة للجو العام للعمل في المؤسسة التعليمية ودوره في تحقيق حاجات الأفراد فإن اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارات الآتية: "يتيح لي عملي بناء علاقات اجتماعية مع زملائي" بمتوسط 3,05 بنسبة 61%، والعبارة: "يتعاون زملائي معي في أداء بعض الأعمال" بمتوسط 2,78 بنسبة 55,60% تبين أن جو العمل لا يتيح لهم الفرص دائما لإقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء وهو ما يؤكد نسبية التعاون بينهم في أداء بعض الأعمال.

21- يصرح نسبة 72,73 % من المديرين بعدم إمكانية تحقيق طاقاتهم وإمكاناتهم على أرض الواقع بسبب جملة من العراقيل:

●الوصاية لا تساعد على تجسيد الطاقات والطموحات وتعامل بطريقة جافة وتتدخل في كثير من الأمور بشكل يعيق التحرك، حيث تصل لحد أنها تضع

مسيرين غير مسئولين في مكان غير مشرع لهم قانونا، وذلك بهدف خدمة مصالحا الخاصة على حد تعبير المديرين وتصريحاتهم.

●طبيعة التركيبة المسيرة فلا يمكن اختيار الناس الذين يعملون معنا.

●طبيعة النصوص السارية المفعول وطبيعة الإعتمادات المالية المحددة لتسيير المؤسسة وعدم التطور.

●انعدام الفعل التربوي وكثرة الأعمال الإدارية وخاصة الأوراق.

●كثرة المسئوليات التي أصبحت بمثابة حاجز، والتي تعود على المدير جميعها ويحاسب على كل كبيرة وصغيرة وحتى إن كانت ليست من مسئولياته وتقع على عاتق من هم أدنى منه في الهيكل الإداري.

●التأخر الذي يحدثه بعض الموظفين وخاصة الإداريين في العمل.

●ضعف نتائج الطلبة (التلاميذ).

●سوء التعامل من طرف الآخرين، وعدم تفهم ظروف الغير.

●سوء العلاقات مع بعض الأشخاص من العمال والموظفين غير المسئولين ومنعدمي الضمير وأصحاب المصالح الضيقة.

ومن خلال هذه النتائج يمكن الإجابة على السؤال الفرعي الثالث للدراسة حسب وجهة نظر المديرين وعينة أعضاء الإدارة المدرسية من الإداريين والمدرسين:

ما هو مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عوامل العلاقات الإنسانية (عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض)؟

مؤشراته:

- تحقيق فعالية الإدارة المدرسية من خلال:

أ- أداء وظائف الإدارة المدرسية استنادا إلى العلاقات الإنسانية.

ب-تحقيق الأهداف.

ج- تحقيق حاجات أعضاء الإدارة المدرسية المادية والمعنوية.

د- تحقيق الرضا وتحقيق أداء جيد.

ثبت من خلال تحليل البيانات أنه يتم أداء وظائف الإدارة المدرسية اعتمادا على عوامل العلاقات الإنسانية: الاتصال والمشاركة والتفويض، بنسبة 63,63% حسب تصريح المدراء ونسبة[260] 58,45% حسب اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية وبمتوسط[261] 3,43، وهي نسب تعكس نسبية نتائج المحور الثاني، وربما الأسباب تعود إلى العراقيل التي صرح بها المديرون في عدم إمكانية تحقيق طاقاتهم وإمكاناتهم على أرض الواقع وعدم تحقيق طاقات وإمكانات أعضاء الإدارة المدرسية بشكل واسع وبالنسبة لتحقيق الأهداف وخاصة نتائج المؤسسات التعليمية فهي متوسطة ونسبية بنسبة 68,18% حسب تصريح المدراء ونسبة 45,13% حسب اتجاه عينة أعضاء الإدارة المدرسية نحو العبارة رقم 36 في الجدول(38) وبمتوسط3,30، بسبب كون الأداء متوسط بنسبة 63,64% حسب تصريح المديرون وبالتالي فإن الرضا نسبي وغير تام لديهم بنسبة 91%، بينما رضا عينة أعضاء الإدارة المدرسية على المدير بنسبة 59,43% للعبارة رقم 33 في الجدول(36).

إضافة إلى عدم تحقيق الحاجات سواء بالنسبة للمدراء أنفسهم أو لأعضاء الإدارة المدرسية بنسبة 63,63%، وبالنسبة لتحقيق حاجات الأفراد كالمشاركة والتفاعل مع المدير والزملاء ببناء علاقات اجتماعية في إطار العمل والتعاون تحققت بنسبة[262] 52% حسب اتجاهاتهم بمتوسط[263] 3,30، فكل هذا يعكس نسبية

260- تمثل نسبة 58,45% متوسط النسب المئوية للعبارات التي تعكس أداء وظائف الإدارة المدرسية استنادا إلى العلاقات الإنسانية وذات درجة موافق تماما وموافق وهي: 25،26،27،28،29،31، في الجدول رقم (38).

261 - يمثل 3,43 متوسط متوسطات العبارات25،26،27،31،29،28, في الجدول رقم (39).

262- تمثل نسبة 52 %متوسط النسب المئوية للعبارات التي تعكس تحقيق الحاجات المادية والمعنوية للأفراد وذات درجة موافق تماما وموافق وهي: 30،32،34، في الجدول رقم (38).

263- يمثل 3,30 متوسط متوسطات العبارات 30،32،34، في الجدول رقم (39).

فعالية الإدارة المدرسية بسبب نسبية عوامل العلاقات الإنسـانية ومـا يترتـب عنهـا خاصـة عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض، ودرجة الارتباط تساوي 0,72.

وعموما نخلص إلى أن:

للعلاقـات الإنسـانية دورا أساسـيا في تحقيـق فعاليـة الإدارة المدرسـية، مـن خـلال دفعهـا للفـرد العامـل إلى الأداء الجيـد، لأن العلاقـات الإنسـانية تعنـي الاهـتمام بـالعنصر البشري لتفسير سلوكه ومعرفة حقيقة ميوله واتجاهاته وآماله وتطلعاته ورغباته وحاجاته، رغبة في إيجاد درجة كبيرة من الرضا في العمل حتى يحقق إنتاجية وأداء عاليين.

وإن قـل الاهـتمام بهـذا الجانـب في الإدارة –الجانـب الإنسـاني- سـواء مـن طـرف المسؤولين والمشرفين وحتـى العـمال أنفسـهم، فـإن ذلـك سـيؤدي حـتما إلى أداء وإنتاجيـة منخفضة مما ينعكس سلبا على فعالية الإدارة المدرسية التـي هـي نتـاج أسـاسي للاهـتمام بالجانب الإنساني فيها.

فنسبية المراعاة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية - مجال الدراسـة - أدى إلى نسبية فعالية الإدارة المدرسية، فبسبب قلة الاهتمام نحو فهم سـلوكيات الأفـراد (أعضاء الإدارة المدرسية) وفهم ميولهم واتجاهاتهم وآمالهم ورغباتهم وحاجاتهم، نتج عدم تحقيق الأهداف بالشكل المطلـوب بسـبب تـدني مسـتوى الأداء، وهـذا مـا يـبرهن نسـبية فعالية الإدارة المدرسية ويدفعنا إلى طرح تساؤلات كالآتي:

*ما هي المعوقات الفعلية التي تقف حائلا أمام المدراء للاهـتمام بـنمط العلاقـات الإنسانية في الإدارة المدرسية؟

*ما هو نظام الاتصال الفعال الذي يحقق الحاجات الاجتماعيـة والنفسـية لأعضـاء الإدارة المدرسية ويوفر جو تنظيمي ملائم لأداء فعال؟

*ما هو نظام المشاركة الفعال الذي يسمح للأفراد بتحقيق وتوظيف جزءا من مهاراتهم في العمل ويسهم في تعزيز روح المسؤولية لديهم ؟

* ما هي من بين الأبعاد (المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة) التي تسهم بشكل أساسي في ممارسة العلاقات الإنسانية وتؤثر في فعالية الإدارة المدرسية.



النتائج العامة للدراسات الميدانية الثلاثة في الكتاب الأول والثاني:

نخلص من خلال نتائج الدراسات الميدانية الثلاثة التي سبق عرضها في الكتابين الأول والثاني حول الفعالية التنظيمية والإدارية في المؤسسة (صناعية، خدماتية) إلى أن دراسة الفعالية التنظيمية والإدارية لا ترتبط فقط بتحقيق الأهداف أو الحصول على الموارد المتاحة بالمؤسسة أو بتفاعلها مع بيئتها أو بصحة عملياتها، ذلك لأن الاعتماد على جانب واحد لقياس الفعالية لا يمثل المقياس الحقيقي، لأن كل جانب من هذه الجوانب يصلح لنوع معين من المنظمات ولا يصلح لنوع آخر، وبالتالي نرى أن المقياس الأنسب لقياس فعالية المنظمة هو الذي يشمل كل هذه الجوانب ولا يهمل أي جانب آخر مع التركيز على الجانب الذي يتناسب وطبيعة نشاط المنظمة محل الدراسة حيث أنه ليس لكل هذه الجوانب نفس الأهمية بالنسبة لكل المنظمات.

ومن العناصر الهامة أيضا التي لها دور أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة بناء على الدارسات الميدانية للكتابين الأول والثاني؛ الإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، حيث أثبتت النتائج الميدانية، أن قلة الاهتمام بالجانب الإنساني في المؤسسة من طرف المسؤولين والمشرفين وبين العمال أنفسهم يؤدي إلى إنتاجية منخفضة وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية والإدارية مما يؤكد أن عمليات المؤسسة «العلاقات بين العاملين، إشراف،رقابة، اتصال...» تؤثر على مخرجاتها. وهذا يدل أن هناك علاقة طردية بين كل من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والفعالية الإدارية.

كما أكدت الدراسات الميدانية وجود علاقة طردية بين كل من القيم التنظيمية وفعالية التنظيم، فكلما كانت هناك قيم تنظيمية إيجابية ممارسة

بدرجة عالية كلما أدى ذلك إلى زيادة الفعالية التنظيمية والإدارية، وكون القيم التنظيمية عنصر فعال فهي الموجه لسلوك الأفراد بالمؤسسة «خصوصا المديرين»، فكلما كان هناك اهتمام بقيم الانضباط واحترام القانون والاهتمام بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب واحترام الوقت كلما كانت كلما كانت المؤسسة ناجحة وقادرة على المنافسة والتكيف وهو يؤكد ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري الذي يدير ويسير كل الموارد الأخرى وله الدور الفعال والأول في تحقيق النجاح التنظيمي بالمؤسسة.

وبناءا على نتائج الدراسات الميدانية الثلاثة يمكن لنا الإستنتاج أن من بين المعوقات الأساسية للفعالية الإدارية والتنظيمية في المؤسسة هو نتيجة لعدم الإهتمام بالقيم التنظيمية وبطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الأفراد وبالأخص السؤولين فيها، والناتجة بالأساس لضعف تفهم هذه القيم بين بقية أعضاء المؤسسة وكيفية تطبيقها مما ينتج عنه غياب التكامل بين الأعضاء من جهة ومحدودية تطبيق عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض باعتبارها أحد عمليات وعوامل العلاقات الإنسانية في كل إدارة وتنظيم من جهة أخرى، فإهمال المسؤولين لطبيعة القيم التنظيمية وطبيعة العلاقات الانسانية السائدة يفرز أحيانا ضعف انتشارها بين بقية عمال المؤسسة، وهو ما يكون له تأثير مباشر على تحقيق اهدافها.



خاتمة

تعتبر الفعالية التنظيمية مفهوم واسع ومتعدد الجوانب إذ ترتبط عموما بالنتائج، كما أن هناك العديد من المؤشرات الداخلية والخارجية لقياسها وهي تختلف من منظمة لأخرى، إضافة إلى المداخل المتعددة التي تعمل على قياسها كل حسب مبدئها. ويعود السبب لاختلاف مجالات دراسة الفعالية؛ فالفعالية الإدارية ترتبط بالفعالية التنظيمية إذ تتعلق بوظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم، التوجيه الرقابة، التنسيق، التقييم، ومدى تحقيق هذه الوظائف للأهداف المرسومة من طرف الإدارة، ولقد تم التركيز على الإدارة المدرسية خاصة الناجحة في تحقيق الفعالية كنموذج للفعالية الإدارية باعتبار المدرسة الوسط الذي تنشأ فيه الكوادر البشرية المؤهلة للحياة المستقبلية لبناء المجتمع وتطويره.

الفعالية التنظيمية والإدارية حتى تتحقق في المؤسسة تستوجب بعض المتغيرات التي تُحدث تأثيرا فعالا حيالها، ومن بين المتغيرات ذات الصلة التي تم تناولها في هذا الكتاب: القيم التنظيمية والعلاقات الإنسانية.

فالقيم التنظيمية كما تناولنها عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أفراد التنظيم الواحد على اختلاف مستوياتهم، حيث توجه السلوك التنظيمي وتحدد الأهداف، وهي مستمدة من أهم المصادر كالتعاليم الدينية والخبرة السابقة والتنشئة الاجتماعية والتنظيمية، والتي يتم من خلالها تعليم الأفراد القيم اللازمة للعمل، وهي تصنف حسب أهميتها للمنظمة ودرجة مرونتها ومقصدها، وللتعرف عليها هناك مقاييس تعمل على تحديدها، ولها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية والإدارية.

أما العلاقات الإنسانية هي الأخرى لها دور فعال في الإدارة للوصول بالمؤسسة إلى أفضل صورة للنجاح، فهي تعمل على إيجاد التماسك بين الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية ومحققة لإشباعاتهم المادية والاجتماعية والنفسية من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها، وللعلاقات الإنسانية أهمية كبرى، لأنها نظرية تعيد النظر في العمل والإدارة على نحو يجعلها أكثر فعالية.

والدراسات الميدانية التي تم عرض كل واحدة منها على حدى وبالتفصيل، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن أن تؤكد على الصلة الوثيقة بين الفعالية التنظيمية والإدارية بالمتغيرين القيم التنظيمية والعلاقات الإنسانية، إذ تم التوصل إلى أن هناك علاقة طردية بين الفعالية التنظيمية والقيم التنظيمية والفعالية الإدارية والعلاقات الإنسانية، حيث أنه كلما كان هناك اهتمام وتجسيد للقيم التنظيمية والعلاقات الإنسانية في العمل أدى ذلك إلى زيادة الفعالية التنظيمية والإدارية على حد السواء.

المصادر والمراجع المعتمدة

أولا: المصادر

1. ابن منظور الأفريقي المصري: لسان العرب، المجلد 12، بيروت، دار إحياء التراث العربي، دون تاريخ.

2. إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع ، لبنان، الدار العربية للموسوعات، 1999.

3. أحمد زاكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط2، القاهرة، دار الكتاب المصري، 1994.

4. أندريه لالاند: موسوعة لالاند الفلسفية، المجلد الأول، ترجمة خليل أحمد خليل، ط2، بيروت، منشورات عويدات، 2001.

5. بودون و ف بودّيكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، المؤسسة الجامعية.

6. حسن شحاتة وزينب النجار:_معجم المصطلحات التربوية والنفسية، مراجعة: حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، 2003.

7. ونال ماكري: قيمة، في: مشال دانك (محرر): قاموس علم الاجتماع، ترجمة: عبد الهادي الجوهري، طبعة 02، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

8. الفيروزي أبادي: القاموس المحيط، الجزء 04، بيروت، دار العام للجميع، 1306هـ.

9. مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، الجزء 02، طبعة 03، القاهرة، دار عمران، دون تاريخ.

10. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، دون تاريخ.

11. محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، مصر، دار الفجر، 2004.

12. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، م2، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.

ثانيا: المراجع

1. المراجع باللغة العربية

1 1. الكتب

13. إبراهيم محمد أبو فدوة: الإدارة المدرسية، ط02، طرابلس، دار النشر الجامعية المفتوحة، 1991.

14. أبي بكر جابر الجزائري: أيسر التفاسير لكلام العلي الكبير، مجلد 02، دون ناشر، 1993.

15. أحسن لبصير: دليل التسيير المنهجي لإدارة الثانويات والمدارس الأساسية الإدارة التربوية علم وفن، عين مليلة، دار الهدى، 2002.

16. أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي، 2003.

17. أحمد إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000.

18. أحمد إبراهيم أحمد: تحديث الإدارة التعليمية، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 2002.

19. أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000.

20. أحمد أوزي: تحليل المضمون ومنهجية البحث، المغرب، الشركة المغربية، 1993.

21. أحمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، عمان، دار المسيرة، 2001.

22. أحمد محمد المصري: الإدارة في الإسلام، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.

23. إيمان العربي النقيب: القيم التربوية دراسة في مسرح الطفل، تقديم: شبل بدران، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2002.

24. تيسير الدويك وآخرون: أسس الإدارة التربوية والمدرسة والإشراف التربوي، ط2، عمان، دار الفكر، 1998.

25. جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: إدارة المنظمات الاجتماعية رؤى للإصلاح والتطوير، المكتب الجامعي الحديث، 2000.

26. جاري ديسلر: أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة: عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة: درويش مرعي، السعودية، دار المريخ، 1992.

27. جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، الجزائر، دار هومة، 2005.

28. جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي وأصولها وتطبيقاتها، عمان، دار الثقافة، 2004.

29. حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، 2003.

30. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.

31. حمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998.

32. خان عبد الحميد الغباني: الطفل والأسرة والمجتمع، عمان، دار صفاء، 2002.

33. خضر كاظم محمود: السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء، 2002.

34. خليل مخائيل معوض: علم النفس الاجتماعي، ط02، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2000.

35. دافيد راتشمان وآخرون: الإدارة المعاصرة، ترجمة: محمد رفاعي ومحمد أحمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية، 2001.

36. ديف فرانسيس ومايك وودكوك: القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة: وحيد أحمد الهندي وعامر عبد الله الصعيري، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1995.

37. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.

38. راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.

39. رجب بن علي بـن عبيـد العـويسي: القـيم السـلوكية, عـمان, وزارة التربيـة الوطنية, 2007.

40. رشيد أورليسـان: التسـيير الإداري في مؤسسـات التعلـيم الأسـاسي والثـانوي العام والتقني، البليدة، قصر الكتاب، د س.

41. رضا صاحب أبو حمـد آل عـلي وسـنان كـاظم الموسـوي: وظـائف المنظمـة المعاصرة نظرة بانورامية عامة، عمان، مؤسسة الوراق.

42. رونالد.ي ريجيو: مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، عمان، دار الشروق، 1999.

43. زكريا عبد العزيز محمد: التلفزيون والقيـم الاجتماعية للشباب والمراهقين، الإسكندرية، الجلال،2002.

44. سعيـد ناصف: محـاضرات فــي تصـنيف البحـوث الاجتماعيــة وتنفيذهــا نمـاذج لدراسـات وبحـوث ميدانيـة، القاهرة، مكتبـة زهراء الشـرق، 1997.

45. سـلوى عبـد الحميـد الخطيـب: نظـرة في علـم اجـتماع المعـاصر، القـاهرة، مطبعة النيل،2002.

46. شاركز وجاريـت جـونز: الإدارة الاسـتراتيجية، الجـزء الأول، ترجمـة: رفـاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعالي، السعودية، دار المريخ،2001.

47. صلاح الـدين عبـد البـاقي: مبـادئ السـلوك التنظيمـي، الإبراهيميـة، الـدار الجامعية، 2005.

48. صـلاح الشـنواني: التنظـيم والإدارة في قطـاع الأعـمال(مـدخل المسـؤولية الاجتماعية)، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، دون تاريخ.

49. صـلاح عبـد الحميـد مصـطفى: الإدارة المدرسـية في ضـوء الفكـر الإداري الحديث، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر،2002.

50. طـارق عبـد الحميـد البـدري: الأسـاليب القياديـة والإداريـة في المؤسسـات التعليمية، عمان، دارالفكر، 2001.

51. طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان، دار الفكر، 2001.

52. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،

53. عبد الصمد الأغبري: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت دار النهضة العربية، 2000.

54. عبد العزيز هاشم: أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة، القاهرة،2001.

55. عبد الغفار حنفي وحسين القزاز: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996.

56. عبد الغفار حنفي ورسمية قريقاص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2000.

57. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.

58. عبد الغني عبود: إدارة التربية في عالم متغير، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998.

59. عبد الفتاح دياب حسين:_طريقك إلى الإدارة الفعّالة، دن، 1998.

60. عبد القادر الشيخلي: أخلاقيات الوظيفة العامة، عمان، دار مجدلاوي، 1999.

61. عبد اللطيف محمد خليفة: دراسات في علم النفس الاجتماعي، المجلد الثاني، القاهرة، دار قباء، 2000.

62. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، ،بيروت، دار النهضة العربية، 1999.

63. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع المدرسة، الأزاريطة، دار المعرفة الجامعية،2001.

64. علي أسعد وطفة وعلي جاسم الشهاب: علم الاجتماع المدرسي بنيوية الظاهرة المدرسية ووظيفتها الاجتماعية، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات، 2004.

65. علي الباز: العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية والرأي العام دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية،2002.

66. علي عبد الرزاق جلبي: المجتمع الثقافة والشخصية, بيروت, دار النهضة العربية 1984.

67. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999.

68. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة(بعد استراتيجي)، عمان، دار وائل، 2005.

69. فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، دار المسيرة، 2005.

70. فايزة أنور شكري: القيم الأخلاقية بين الفلسفة والعلم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.

71. فؤاد حيدر: علم النفس الاجتماعي دراسات نظرية وتطبيقية، بيروت، دار الفكر العربي، 1994.

72. قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، الإسكندرية، منشأة المعارف، دون تاريخ.

73. محسن أحمد الخضيري: الإدارة في دول النمور الآسيوية، ط2، القاهرة، إتراك، 1999.

74. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005.

75. محمد الصالح حثروبي: المرجع في الإدارة المدرسية، عين مليلة الجزائر، دار الهدى،2005.

76. محمد جاسم محمد: سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام، الأردن، مكتبة دار الثقافة، 2004.

77. محمد حافظ حجازي: المنظمات العامة البناء العمليات النمط الإداري، القاهرة، طيبة للنشر، 2002.

78. محمد حسن العمايرة: مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، دار المسيرة، 1999.

79. محمد حسنين العجمي: الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000.

80. محمد فريد الصحن: مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدارالجامعية، 2002.

81. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، عمان، دار الشروق، 2003.

82. محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكنب، 1999.

83. محمود عودة وآخرون: نيقولا تيماشيف نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، مراجعة: محمود عاطف غيث، طبعة 07، دون ناشر.

84. محي محمد سعد مسعد: الطريقة العملية لإعداد البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002.

85. مراد زعيمي: دراسات نقدية في علم الاجتماع رؤية نقدية، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2004.

86. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.

87. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.

88. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية(مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.

89. معتز سيد عبد الله وعبد الطيف محمد خليفة: علم النفس الاجتماعي، القاهرة، دار غريب، 2001.

90. معتز سيد عبد الله: بحوث في علم النفس الاجتماعي والشخصية، المجلد الأول، القاهرة، دار غريب، دون تاريخ.

91. مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ط2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.

92. منال طلعت: أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2003.

93. مهدي حسن زوليف وعلي محمد عمر العضايلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، عمان، دار مجدلاوي، 1996.

94. مهـدي حســن زوليــف: إدارة الأفــراد مــدخل كمــي، ط3، عــمان، دار مجدلاوي، 1998.

95. مهدي حسن زويلف وآخرون: التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، عمان، دار وائل، 1999.

96. موريس إنجرس: منهجية البحث العلمي في العلـوم الإنسـانية تـدريبات عملية، ترجمة: بوزيـد صـحراوي وآخـرون، مراجعـة: مصـطفى مـاضي، الجزائـر، دار القصبة، 2004.

97. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشريـة(مـدخل استراتيجي)، عمان، عالم الكتاب الحديث، 2002.

98. مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات(دراسـة في تطـور الفكـر التنظيمـي خلال مئة عام)، عمان، عالم الكتاب الحديث،2002.

99. نادية العـارف: الإدارة الاسـتراتيجية، ط3، الإسـكندرية: الـدار الجامعيـة، 2005.

100. نـيكي هـاييس: إدارة الفريـق اسـتراتيجية النجـاح، ترجمـة: سرور عـلي إبراهيم سرور، مراجعة: عبد المرضي حامد عزام، السعودية، دار المريخ، 2005.

101. هاني عبد الرحمن صالـح الطـويل: الإدارة التربويـة والسـلوك المنظمـي سلـوك الأفراد والجماعـات، الأردن، دار وائـل،2001.

102. هـاني عبـد الـرحمن صـالح الطويـل: الإدارة التعليميـة مفـاهيم وآفـاق، عمان، دار وائل، 1999.

103. هنـاء حـافظ بـدوي: إدارة وتنظـيم المؤسسـات الاجتماعيـة في الخدمـة الاجتماعية، الأزارطية، دار المعرفة الجامعية، دون تاريخ.

104. وزارة التربيـة الوطنيـة الجزائريـة: مجموعـة النصـوص الخاصـة بتنظـيم الحياة المدرسية، مديرية التوجيه والاتصال، المديرية الفرعية للتوثيق، مارس 1993.

105. وليم روث: تطور نظرية الإدارة، ترجمة: عبـد الحكـيم أحمـد الخزامـي، القاهرة، 2001.

2 2 . المقالات المنشورة في المجلات العلمية:

106. سلاطنية بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، ،مجلة العلوم الإنسانية، عدد5، ، الجزائر، منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر2003.

107. سمير عسكر وعادل زايد: المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضى الوظيفي دراسة تطبيقية بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 01، عدد 02، مايو 1994.

1 3. المذكرات والرسائل الجامعية

108. أسماء بن تركي: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

109. بن رحمون سهام: العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية دراسة ميدانية بثانويات بلدية بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير(غير منشورة)،معهد علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.

110. عبد المجيد أونيس: تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، (غير منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994-1995.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

111. Dominique Roux ,Daniel Soulié: Gestion, Imprimerie des universitaires de France, Juin 1996.

112. Jacques Orsoni et Jean Pierre Helfer, Management stratégique, E2, Paris, Boulevard saint Germain, 1994.

113. Jean Marie Peretti: Dictionnaire des Ressources Humaines, Librairie Vuibert, 1999.

114. Mare Dennery: èvaluer la formation des outils pour optimiser l'investissement Formation, France, Esf éditeur, 2001.

115. Zaki Badawi: Dictionary of Management sciences (English-french-Arabic), Egypt, Dar Al Kitab Al-masri, 1994.

116. Henri Mahé: Dictionnaire de Gestion, Paris, Economika, 1998.

3. مواقع الإنترنت

117. http//: www.moudir.com /vb/member.php?u=355,17/09/2004.

118. http//: www.khayma,com/eshraf/nor.htm,04/10/2005.

http//:www.ust.edu/dl/courses/Management/business-admin/index.as ,40/10/2005.

119. www.moudir.com/vb/member.php?u=355, 17/09/2004.

الملحق01

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان

القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية

استمارة استبيان موجهة للأعضاء الإدارة المدرسية

إعداد: أسماء بن تركي إشراف أ د.الدكتور: سلاطنية بلقاسم

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التربية، تحت عنوان القيم التنظيمية و فعالية التنظيم، نرجو من سيادتكم التعاون مع الباحثة و الإجابة على أسئلة الاستبيان، بتحديد رأيكم بالنسبة لكل عبارة و ذلك بوضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن مدى واقعية كل عبارة من وجهة نظركم.

و نحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها تبقى في كنف السرية و لن تستغل إلاّ لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا جزيل الشكر

بيانات شخصية:

السن:

سنوات العمل في الوظيفة الحالية:

لعدد سنوات العمل في المدرسة الحالية:

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1.	يحرص أغلب أعضاء إدارة المدرسة على إتباع القوانين في أدائهم لوظائفهم.					
2.	عندما أجد صعوبة في تطبيق القوانين أغير في أسلوب أدائي لوظيفتي.					
3.	إذا أخطأ أحد ما في أدائه لوظائفه بسبب إهماله يعامل بطريقة حازمة.					
4.	تجرى مجالس الأقسام خارج مواعيد الدراسة.					
5.	يتواجد أغلب أعضاء إدارة المدرسة ربع ساعة قبل بداية الدوام المدرسي.					
6.	يجتمع أعضاء إدارة المدرسة لدراسة الإجراءات التنفيذية.					
7.	يجتمع مجلس التنسيق الإداري بالمؤسسة مرة كل أسبوع.					
8.	عقد اللجان الإدارية بالمدرسة يعطل أعضاء الإدارة عن أداء مهامه.					
9.	يسود إدارة المدرسة جو من التعاون بين أعضائها.					
10.	يجتمع مجلس التنسيق الإداري بالمؤسسة مرة كل أسبوع.					
11.	عقد اللجان الإدارية بالمدرسة يعطل أعضاء الإدارة عن أداء مهامه.					

.12	يسعى كل عضو من أعضاء إدارة المدرسة للقيام بعمله بطريقة صحيحة.					
.13	إذا وصلت للإدارة تعليمة طارئة يعقد اجتماع طارئ لمناقشة كيفية تطبيقها.					
.14	تظهر بعض النقائص في المهام التي يؤديها بعض أعضاء إدارة المدرسة.					
.15	تعمل إدارة المدرسة على متابعة أداء موظفيها.					
.16	تعمل إدارة المدرسة على تقويم أداء موظفيها.					
.17	تبذل جهود من إدارة المدرسة ليكون كل أعضائها أجزاء مهمة فيها.					
.18	توجد قرارات تدل على وجود اهتمام بمصلحة أعضاء الإدارة.					
.19	يسمح لي عملي بإدارة المدرسة ببناء علاقات مع زملائي.					
.20	يسمح لأعضاء إدارة المدرسة بالمشاركة في مناقشة بعض المشكلات.					
.21	تبذل جهود من إدارة المدرسة ليكون كل أعضائها أجزاء مهمة فيها.					
.22	يوجد بإدارة المدرسة تواصل يحفز الأعضاء على أداء أعمالهم بشكل جيد.					
.23	يسمح لي عملي بإدارة المدرسة ببناء علاقات مع زملائي.					
.24	مشاركة أعضاء إدارة المدرسة أساسي في اتخاذ القرار.					
.25	الحكم على سلوك أعضاء إدارة المدرسة يقوم على أساس التفسير الشخصي للمدير.					
.26	يوجد تفاعل إيجابي بين أعضاء إدارة المدرسة.					
.27	يسمح لأعضاء إدارة المدرسة بالمشاركة في مناقشة بعض المشكلات.					

.28	يسود إدارة المدرسة جو من الثقة المتبادلة بين أعضائها.					
.29	يشارك مدير المدرسة باقي أعضاء الإدارة تنظيم الأعمال و المهام.					
.30	وضع الخطط أو تعديلها بإدارة المدرسة يقوم على أساس التفسير الشخصي للمدير.					
.32	يسود الإدارة المدرسية تنسيق بين مختلف مصالحها.					

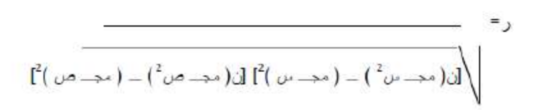
الملحق02

جدول رقم: (01) يوضح بيانات حساب معامل ثبات الاستبيان.

رقم	س	ع	$س^2$	$ع^2$	س*ع
01	97	85	9409	7225	8245
02	77	79	5929	6241	6083
03	79	83	6241	6889	6557
04	84	80	7056	6400	6720
05	81	73	6561	5329	5913
06	84	69	7056	4761	5796
07	78	72	6084	5184	5616
08	87	90	7569	8100	7830
09	83	72	6889	5184	5976
10	77	71	5929	5041	5467
11	81	86	6561	7396	6966
12	79	72	6241	5184	5688
13	80	81	6400	6561	6480
14	87	70	7569	4900	6090
15	87	76	7569	5776	6612
16	40	48	1600	2304	1920
17	77	78	5929	6084	6006
18	71	72	5041	5184	5112
19	81	84	6561	7056	6804
20	64	67	4096	4489	4288
المجموع	1574	1508	126290	115288	120169

وبالتعويض في قانون معامل ارتباط "برسون" نجد:

ن مج (س.ص) ـ مج س . مج ص



ر= 0.76

الملحق03

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

لاستـمارة

العلاقات الانسانية وفعالية الادارة المدرسية

استمارة موجهة لأعضـاء الإدارة المدرسـية بهـدف إعـداد مـذكرة الماجسـتير في علـم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

إعداد: بن رحمون سهـام راف الدكتور: زمـام نور الديـن

تحية طيبة

الأخ الفاضل عضو في الإدارة المدرسية، مدرس بالمدرسة، يسـعدني أن تتعـاون معـي في استفاء هذا الاستقصاء بالإجابة على أسئلته وتحديـد رأيـك بالنسـبة لكـل عبـارة بوضـع علامة (√) أمام الدرجة التي توضـح مـدى واقعيـة كـل عبـارة مـن وجهـة نظـرك، وذلـك بالترتيب من درجة موافق تماما إلى درجة لا أوافق تماما، فـإذا كنـت موافـق تمامـا فلتضـع العلامة في درجة موافق تماما وإذا كنت موافق فلتضع العلامة في درجة موافـق فقـط وإذا كنت غير متأكد فلتضع العلامة في درجة لا أعلم وهكذا، ولتعلم أنـه ليسـت هنـاك إجابـة صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما أجب بما تحس به أنت شخصيا وتشـعر بـه، ولـيكن معلومـا لديك أن الإجابة سرية، فكل ما يهمنا صدق إجابتك بحيث تفيد البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر سلفا

السنة الجامعية: 2007/2006.

بيانات شخصية:

السن:............ الجنس:...........

المهنة: إداري ☐ مدرس ☐

إسم المدرسة:............ عدد سنوات العمل في هذه المدرسة:...............

المحور الأول: مدى اهتمام المديرون بنمط العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	لا أعلم	لا أوافق	لا أوافق تماما
1	علاقتي بالمدير تتعدى مجال العمل.					
2	تفاهم بين جميع أعضاء أسرة المدرسة.					
3	أجد التقدير والاعتراف من المدير حينما ألتزم بحرفية التعليمات.					
4	أجد التقدير والاعتراف من المدير حينما أنجز المهام بكفاءة.					
5	يركز مدير مؤسستي التعليمية على النتائج وتحقيق مردود عال.					
6	يركز مدير مؤسستي التعليمية على العلاقات الإنسانية في عمله.					
7	يركز مدير مؤسستي التعليمية على توجيهي وإرشادي عند حدوث الأخطاء					
8	يدعو مدير مؤسستي إلى العمل بالتعاون.					
9	الرقابة في مؤسستي غير رسمية تعتمد على التعاون والثقة لانجاز المهام.					
10	يدعو مدير مؤسستي إلى التفاهم والتحاور عند توتر العلاقات بين المرؤوسين.					
11	يسعى مدير مؤسستي إلى تحقيق حاجاتي المادية مثل:(المردودية وفرص الترقية)					
12	يشارك مدير مؤسستي في مناسباتنا الإجتماعية					

المحور الثاني: عوامل العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	لا أعلم	لا أوافق	لا أوافق تماما
13	توجد قنوات اتصال واسعة بين الإدارة والمرؤوسين في مؤسستي التعليمية					
14	يساعد مدير مؤسستي في التغلب على الصعوبات التي تواجهنا في العمل.					
15	يفوض مدير مؤسستي بعضا من صلاحياته لمرؤوسيه دائما					
16	التواصل بين المرؤوسين والمدير يخلق تفاعلا إيجابيا.					
17	يتيح لي مدير مؤسستي المشاركة في مناقشة بعض المشكلات.					
18	يتصل مدير مؤسستي لمعرفة احتياجاتي.					
19	يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة للوصول معا إلى حلول للمشكلات					
20	التواصل الموجود في مؤسستي يحفزني لأداء عملي بشكل إيجابي.					
21	يتيح لي مدير مؤسستي فرصة اتخاذ بعض القرارات الإتفرادية.					
22	يفوض مدير مؤسستي صلاحياته لأنه يثق بمرؤوسيه.					
23	يتيح لي مدير مؤسستي فرصة المشاركة في اتخاذ قرارات مرتبطة بوظيفتي					
24	يفوض مدير مؤسستي صلاحياته حسب النصوص القانونية					

<u>المحور الثالث:</u> مستوى فعالية الإدارة المدرسية في ظل ممارسة عمليات الاتصال والمشاركة والتفويض كعوامل للعلاقات الإنسانية.

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	لا أعلم	لا أوافق	لا أوافق تماما
25	يحرص مدير مؤسستي على تحديد وظيفتي ومهامي بشكل ملائم لإختصاصي					
26	يحرص مدير مؤسستي على توزيع المسئوليات بشكل منسجم لقدراتي.					
27	يحرص مدير مؤسستي على فهم العاملين للأهداف					
28	يشترك مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية في تنظيم الأعمال والمهام.					
29	يسعى مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية إلى متابعة الأعمال والمهام.					
30	يقوم مدير مؤسستي بتحفيزي معنويا بالتشجيع عند أداء المهام بكفاءة.					
31	يشترك مدير مؤسستي مع أعضاء الإدارة المدرسية في تصحيح الأخطاء المرتكبة في الأعمال وتعديلها					
32	يتعاون زملائي معي في أداء بعض الأعمال.					
33	أشعر بالرضا عن مديري لامتلاكه مهارات إنسانية جيدة.					
34	يتيح لي عملي بناء علاقات اجتماعية مع زملائي.					
35	أشعر بأنني حققت قدرا من إمكاناتي وطاقاتي					
36	أهداف مؤسستي تتحقق غالبا					

الملحق04

جدول رقم 1: بيانات احتساب معامل الارتباط بين المحور الأول والثالث:

الأفراد	س	ص	س - س̄	ص - ص̄	(س - س̄)²	(ص - ص̄)²	(س - س̄)(ص - ص̄)
1	32	27	-9	-14	81	196	126
2	41	47	0	6	0	36	0
3	40	47	-1	6	1	36	-6
4	41	41	0	0	0	0	0
5	41	43	0	2	0	4	0
6	40	40	-1	-1	1	1	1
7	47	47	6	6	36	36	12
8	39	37	-2	-4	4	16	8
9	48	48	7	7	49	49	49
10	44	40	3	-1	9	1	-3
11	37	44	-4	3	16	9	-12
12	40	38	-1	-3	1	9	3
13	41	41	0	0	0	0	0
14	32	36	-9	-5	81	25	45
15	44	41	3	0	9	0	0
16	37	29	-4	-12	16	144	48
17	46	44	5	3	25	9	15
18	44	39	3	-2	9	4	-6
19	31	32	-10	-9	100	81	90
20	43	31	2	-10	4	100	-20
21	47	36	6	-5	36	25	-30
22	27	32	-14	-9	192	81	126

	-6	9	4	-3	2	38	43	**23**
	80	64	100	-8	-10	33	31	**24**
	80	64	100	-8	-10	33	31	**25**
	195	169	225	-13	-15	28	26	**26**
	20	25	16	5	4	46	45	**27**
	7	49	1	7	1	48	42	**28**
	80	100	64	-10	-8	31	33	**29**
	18	9	36	3	6	44	47	**30**
	0	0	1	0	-1	41	40	**31**
	35	49	25	7	5	48	46	**32**
	0	49	0	7	0	48	41	**33**
	-12	4	36	-2	6	39	47	**34**
	88	121	64	11	8	52	49	**35**
	12	4	36	2	6	43	47	**36**
	16	16	16	4	4	45	45	**37**
	0	64	0	8	0	49	41	**38**
	144	144	144	-12	-12	29	29	**39**
	10	4	25	-2	-5	39	36	**40**
	16	16	16	-4	-4	37	37	**41**
	22	121	4	-11	-2	30	39	**42**
	16	16	16	-4	-4	37	37	**43**
	115	25	529	5	23	46	64	**44**
	45	25	81	5	9	46	50	**45**
	54	81	36	9	6	50	47	**46**
	0	4	0	2	0	43	41	**47**
	80	25	256	-5	-16	36	25	**48**
	24	16	36	4	6	45	47	**49**

0	0	16	0	-4	41	37	**50**
0	81	0	9	0	50	41	**51**
3	9	1	3	1	44	42	**52**
6	9	4	3	2	44	43	**53**
42	49	36	7	6	48	47	**54**
8	4	16	2	4	43	45	**55**
84	144	49	12	7	53	48	**56**
0	9	0	3	0	44	41	**57**
0	49	0	7	0	48	41	**58**
27	9	81	3	9	44	50	**59**
10	25	4	-5	-2	36	39	**60**
0	0	9	0	-3	41	38	**61**
-3	9	1	-3	1	38	42	**62**
1	1	1	1	1	42	42	**63**
12	4	36	-2	-6	39	35	**64**
1	1	1	1	1	42	42	**65**
-8	1	64	1	-8	42	33	**66**
0	0	4	0	2	41	43	**67**
20	25	16	-5	-4	36	37	**68**
8	16	4	4	2	45	43	**69**
36	36	36	6	6	47	47	**70**
-5	25	1	-5	1	36	42	**71**
9	1	81	1	9	42	50	**72**
-2	4	1	-2	1	39	42	**73**
80	64	100	-8	-10	33	31	**74**
132	121	144	-11	-12	30	29	**75**
15	25	9	5	3	46	44	**76**

	40	64	25	8	5	49	46	**77**
	-8	64	1	-8	1	33	42	**78**
	0	0	196	0	14	41	55	**79**
	165	121	225	11	15	52	56	**80**
	104	169	64	13	8	54	49	**81**
	0	0	16	0	4	41	45	**82**
	32	16	64	-4	-8	37	33	**83**
	-7	1	49	-1	7	40	48	**84**
	6	9	4	3	2	44	43	**85**
	110	100	121	10	11	51	52	**86**
	-60	16	225	4	-15	45	26	**87**
	0	0	16	0	-4	41	37	**88**
	0	121	0	11	0	52	41	**89**
	80	1	64	-1	-8	40	33	**90**
	0	0	49	0	7	41	48	**91**
	56	49	64	7	8	48	49	**92**
	32	64	16	8	4	49	45	**93**
	15	9	25	3	5	44	46	**94**
	2	1	4	-1	-2	40	39	**95**
	8	4	16	2	4	43	45	**96**
	30	100	9	-10	-3	31	38	**97**
	4	4	4	-2	-2	39	39	**98**
	18	81	4	-9	-2	32	39	**99**
	16	4	64	-2	-8	39	33	**100**
	0	9	0	3	0	44	41	**101**
	0	4	0	-2	0	39	41	**102**
	-28	16	49	4	-7	45	34	**103**

54	81	36	9	6	50	47	**104**
-6	36	1	-6	1	35	42	**105**
-6	4	9	-2	3	39	44	**106**
153	289	81	17	9	58	50	**107**
15	9	25	-3	-5	38	36	**108**
9	81	1	-9	-1	32	40	**109**
30	36	25	-6	-5	35	36	**110**
-1	1	1	1	-1	42	40	**111**
60	100	36	10	6	51	47	**112**
40	16	100	4	10	45	51	**113**
-4	16	1	4	-1	45	40	**114**
306	324	289	-18	-17	23	24	**115**
196	196	196	-14	-14	27	27	**116**
6	1	36	-1	-6	40	35	**117**
35	25	49	-5	-7	36	34	**118**
30	25	36	-5	-6	36	35	**119**
-20	16	25	-4	5	37	46	**120**
-28	49	16	-7	4	34	45	**121**
12	36	4	6	2	47	43	**122**
12	36	4	6	2	47	43	**123**
88	64	121	-8	-11	33	30	**124**
96	144	64	-12	-8	29	33	**125**
-15	9	25	3	-5	44	36	**126**
2	4	1	2	1	43	42	**127**
-25	25	25	-5	5	36	46	**128**
3715	**5506**	**5833**	**-14**	**-11**	**5234**	**5237**	المجموع

جدول رقم 2: بيانات احتساب معامل الارتباط بين المحور الثاني والثالث:

الأفراد	ع	ص	ع - ع̄	ص - ص̄	(ع - ع̄)^2	(ص - ص̄)^2	(ع - ع̄)(ص - ص̄)
1	25	27	-15	-14	225	196	210
2	43	47	3	6	9	36	18
3	47	47	7	6	49	36	42
4	43	41	3	0	9	0	0
5	39	43	-1	2	1	4	-2
6	40	40	0	-1	0	1	0
7	54	47	14	6	196	36	84
8	34	37	-6	-4	36	16	24
9	37	48	-3	7	9	49	-21
10	40	40	0	-1	0	1	0
11	42	44	2	3	4	9	6
12	40	38	0	-3	0	9	0
13	38	41	-2	0	4	0	0
14	37	36	-3	-5	9	25	15
15	34	41	-6	0	36	0	0
16	24	29	-16	-12	256	144	192
17	42	44	2	3	4	9	6
18	43	39	3	-2	9	4	-6
19	23	32	-17	-9	289	81	153
20	28	31	-12	-10	144	100	120
21	29	36	-11	-5	121	25	55
22	39	32	-1	-9	1	81	9

0	9	0	-3	0	38	40	**23**
120	64	225	-8	-15	33	25	**24**
120	64	225	-8	-15	33	25	**25**
39	169	9	-13	-3	28	37	**26**
40	25	64	5	8	46	48	**27**
42	49	36	7	6	48	46	**28**
140	100	196	-10	-14	31	26	**29**
21	9	49	3	7	44	47	**30**
0	0	0	0	0	41	40	**31**
-7	49	1	7	-1	48	39	**32**
-28	49	16	7	-4	48	36	**33**
-8	4	16	-2	4	39	44	**34**
143	121	169	11	13	52	53	**35**
-2	4	1	2	-1	43	39	**36**
12	16	9	4	3	45	43	**37**
104	64	169	8	13	49	53	**38**
132	144	121	-12	-11	29	29	**39**
8	4	16	-2	-4	39	36	**40**
36	16	81	-4	-9	37	31	**41**
99	121	81	-11	-9	30	31	**42**
40	16	100	-4	-10	37	30	**43**
70	25	196	5	14	46	54	**44**
70	25	196	5	14	46	54	**45**
81	81	81	9	9	50	49	**46**
6	4	9	2	3	43	43	**47**

30	25	36	-5	-6	36	34	**48**
28	16	49	4	7	45	47	**49**
0	0	9	0	-3	41	37	**50**
9	81	1	9	1	50	41	**51**
15	9	25	3	5	44	45	**52**
-3	9	1	3	-1	44	39	**53**
49	49	49	7	7	48	47	**54**
4	4	4	2	2	43	42	**55**
108	144	81	12	9	53	49	**56**
9	9	9	3	3	44	43	**57**
98	49	196	7	14	48	54	**58**
27	9	81	3	9	44	49	**59**
35	25	49	-5	-7	36	33	**60**
0	0	9	0	-3	41	37	**61**
-9	9	9	-3	3	38	43	**62**
3	1	9	1	3	42	43	**63**
-8	4	16	-2	4	39	44	**64**
4	1	16	1	4	42	44	**65**
2	1	4	1	-2	42	38	**66**
0	0	16	0	4	41	44	**67**
-20	25	16	-5	4	36	44	**68**
16	16	16	4	4	45	44	**69**
48	36	64	6	8	47	48	**70**
-45	25	81	-5	9	36	49	**71**
6	1	36	1	6	42	46	**72**

-2	4	1	-2	1	39	41	**73**
112	64	196	-8	14	33	26	**74**
165	121	225	-11	-15	30	25	**75**
5	25	1	5	1	46	41	**76**
32	64	16	8	4	49	44	**77**
0	64	0	-8	0	33	40	**78**
0	0	121	0	11	41	51	**79**
88	121	64	11	8	52	48	**80**
221	169	289	13	17	54	57	**81**
0	0	25	0	-5	41	35	**82**
20	16	25	-4	-5	37	35	**83**
-8	1	64	-1	8	40	48	**84**
-12	9	16	3	-4	44	36	**85**
140	100	196	10	14	51	54	**86**
0	16	0	4	0	45	40	**87**
0	0	1	0	1	41	41	**88**
110	121	100	11	10	52	50	**89**
0	1	0	-1	0	40	40	**90**
0	0	25	0	5	41	45	**91**
49	49	49	7	7	48	47	**92**
24	64	9	8	3	49	43	**93**
9	9	9	3	3	44	43	**94**
9	1	81	-1	-9	40	31	**95**
2	4	1	2	1	43	41	**96**
150	100	225	-10	-15	31	25	**97**

4	4	4	-2	-2	39	38	**98**
135	81	225	-9	-15	32	25	**99**
8	4	16	-2	-4	39	36	**100**
12	9	16	3	4	44	44	**101**
-2	4	1	-2	1	39	41	**102**
4	16	1	4	1	45	41	**103**
90	81	100	9	10	50	50	**104**
36	36	36	-6	6	35	46	**105**
4	4	4	-2	-2	39	38	**106**
255	289	225	17	15	58	55	**107**
12	9	16	-3	-4	38	36	**108**
108	81	144	-9	-12	32	28	**109**
6	36	1	-6	-1	35	39	**110**
3	1	9	1	3	42	43	**111**
110	100	121	10	11	51	51	**112**
32	16	64	4	8	45	48	**113**
12	16	9	4	3	45	43	**114**
252	324	196	-18	-14	23	26	**115**
210	196	225	-14	-15	27	25	**116**
1	1	1	-1	-1	40	39	**117**
-15	25	9	-5	3	36	43	**118**
5	25	1	-5	-1	36	39	**119**
-24	16	36	-4	6	37	46	**120**
-28	49	16	-7	4	34	44	**121**
-42	36	49	6	-7	47	33	**122**

12	36	4	6	2	47	42	**123**
32	64	16	-8	-4	33	36	**124**
192	144	256	-12	-16	29	24	**125**
9	9	9	3	3	44	43	**126**
-12	4	36	2	-6	43	34	**127**
25	25	25	-5	5	36	45	**128**
5149	**5506**	**7969**	**-14**	**59**	**5234**	**5151**	**المجموع**

قائمة سبر أراء المديـرين والمفتشين في المرحلة الاستكشافية للبحث:

ضع علامة × في (صح) أم (خطأ) لمايلي:		
واقع بعض إدارات المؤسسات التعليمية في الجزائر	صح	خطأ
التركيـز في العمـل الإداري قـائم عـلى حرفيـة القواعـد واللـوائح والنظم أكثر من النواحي المتعلقة بحفز الأفراد والاهتمام بهم.		
السلطة بيد الأجهزة العليـا وهـي التـي تضـع القـرارات وقواعـد العمل والإدارة المدرسية لا تملك إلا التنفيذ		
عدم استخدام التقنيات الحديثة في الإشراف والتنفيذ		
انعدام مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيقها		
استخدام النمط التقليدي في تقويم العمل		
ارتفـاع تكـاليف العمـل الإداري داخـل ميزانيـة التعلـيم بسـبب تضخم أعداد الموظفين الإداريين		
البطء في الحركة والتسلط والفردية والتهرب من المسئولية		
افتقار الإدارة المدرسية إلى القدرة على تحقيق أهداف المدرسة		
ازدواجية الاختصاصات وتـداخلها وسـلب أدوار بعـض الأشـخاص الإداريين كالمدرسين الذين يعملون أيضا إداريين		
الولاء للأشخاص وليس للآراء والأفكار الصائبة		
استخدام بعض المديرين لأساليب العقاب والتهديد		



هـــــذا الكتـــــاب

يتضمن هذا الكتاب أربعة فصول، في الفصل الأول الفعالية الإدارية بالتفصيل وبمنظور سوسيولوجي من خلال خصائص الإدارة والمستويات الإدارية وأهم عمليات الإدارة وكذا تطور الفكر الإداري ونظرياته، ومعايير قياس الفعالية الإدارية وأساليب تقييم فعالية الإدارة، ثم قدم المؤلف عرضا مفصلا حول الإدارة المدرسية كنموذج للإدارة وكمدخل لدراستين ميدانيتين تم تناولهما في الفصلين الأخيرين من هذا الكتاب، أما الفصل الثاني درسنا فيه العلاقات الإنسانية كأهم عنصر أو خاصية تقوم عليها أي إدارة سواء كانت إدارة لمؤسسة خدمية أم إنتاجية وذلك من خلال عرض للتطور التاريخي لظهور العلاقات الإنسانية، ثم مبادئ العلاقات الإنسانية وأهدافها، واهتمامات العلاقات الإنسانية في المؤسسة، ثم العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية وفي الأخير عرضا لأهم الإنتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية.

ولقد تم التعرض في الفصلين الأخيرين من هذا الكتاب لدراستين ميدانيتين ترتبط ارتباطا عضويا بفصول الكتاب الأول، حيث عالج المؤلف في الفصل الثالث دراسة ميدانية بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية، وفي الفصل الأخير دراسة ميدانية ثانية بعنوان العلاقات الإنسانية وارتباطها بفعالية الإدارة المدرسية.

والله ولي التوفيق ،،،

النـاشــــر

عبد الحي أحمـــد فـؤاد

دار الفجر للنشر والتوزيع

4 شارع هاشم الأشقر - النزهة الجديدة - القاهرة تليفون :26246252 فاكس :26246265

daralfajr@yahoo.com www.daralfajr.com

التوزيع في الجزائر

الدار الجزائرية للنشر والطبع والتوزيع

91 تعاونية الصداقة – بئر خادم ـ الجزائر

تليفاكس : 49 49 55 021 / 59 50 40 021

amarzemouri@yahoo.fr

I.S.B.N 978-977-358-291-3

9 789773 582913